

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestions

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit (CCA)

THEME :

L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise :

Cas de PROFERT SPA



Réalisé par :

Mr. OULD ISSA Hamzata

Mr. DICKO Halassi Ahmadou

Sous la direction de

Mr. ARAB Zoubir

Promotion 2021/2022

Remerciements

Tout d'abord, nous rendons grâce à **Allah** le Tout Puissant qui a permis la réalisation de ce modeste travail.

Nous adressons nos sincères remerciements à **nos parents, proches et amis** qui ont su parfaitement nous accompagner tant sur le plan matériel, financier que moral. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre totale reconnaissance.

Par la même occasion nous adressons nos sincères remerciements à tout le personnel de notre établissement de formation, **l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia** en particulier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Une mention spéciale à notre encadreur **Mr. ARAB Zoubir**, qui nous a assistés tout au long de ce travail, qui a mis son expertise et son savoir à notre disposition ; nous le remercions infiniment.

Nous tenons également à remercier tout le personnel de notre organisme d'accueil **PROFERT SPA**, en particulier **Mr. BENNAI Nabil** et **Mr. MEBARKI Rachid**.

Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail.

OULD ISSA Hamzata /

DICKO Halassi Ahmadou

Dédicaces

Je dedie ce travail à tous les membres de ma familles,

qui ont tous fait pourque je puisse terminer mes études.

je le dedie également à toutes les personnes qui ont contribués

de près ou de loin pour l'achèvement de ce memoire.

Je vous remercie tous et je demande Allah le tous puissant

de vous accorder la santé et le bonheur.

OULD ISSA HAMZATA

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents, à toute ma famille,

Et à tous ceux qui me sont chers.

DICKO Halassi Ahmadou

SOMMAIRE

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : L’audit interne.....	03
Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....	04
Section 02 : Notions voisines de l’audit interne.....	10
Section 03 : Etapes d’une mission d’audit interne.....	23
Chapitre 02 : La performance de l’entreprise.....	30
Section 01 : Notions et concepts de la performance.....	30
Section 02 : Outils de pilotage et indicateur de la performance.....	43
Section 03 : Impact de l’audit interne sur la performance de L’entreprise.....	60
Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l’entreprise PROFERT.....	69
Section 01 : Présentation de l’entreprise PROFERT SPA.....	69
Section 02 : description de la fonction commercial et procédure de vente au Sein de PROFERT.....	77
Section 03 : Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de PROFERT.....	82
Conclusion générale.....	99
Table des matières.....	113

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement économique marqué par une concurrence rude due à la mondialisation des marchés internationaux, l'entreprise se trouve confrontée à une situation dans laquelle l'obtention des parts de marché devient de plus en plus difficile.

On assiste alors à une évolution de la structure des entreprises qui devient de plus en plus complexe et difficile à gérer. D'où la nécessité de mise en place des fonctions de contrôles, d'aide à la décision et à la gestion pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Parmi ces fonctions on trouve celle de l'audit interne, qui se définit comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

De nos jours, l'Audit Interne est d'une utilité reconnue dans les grandes entreprises comme le moyen de s'assurer de l'efficacité du contrôle interne. Il demeure le mécanisme indispensable pour s'assurer que les actions de l'entreprise sont en conformité avec ses objectifs, ses stratégies, ses politiques et ses principes. L'importance de ce rôle tend à se renforcer dans un monde marqué par continuellement par des changements. De plus, l'audit interne peut et doit apporter une valeur ajoutée supplémentaire. Il participe à l'amélioration de la qualité du management. L'audit interne est une fonction intégrée dans les structures mêmes de l'entreprise. Son indépendance s'apprécie par rapport à sa position hiérarchique dans l'organigramme de l'entreprise.

. Il est clair que les entreprises algériennes qu'elles soient publiques ou privées doivent se doter d'une structure d'audit interne avec l'appropriation de normes, de standards et de meilleures pratiques internationales en la matière. Cette appropriation va permettre à l'Audit Interne de contribuer efficacement à asseoir les pratiques de bonne gouvernance au sein de l'entreprise.

L'entreprise qui est une organisation composée de personnel, de matériel et des logiciels est considérée comme une unité juridiquement autonome commercialisant des biens et/ou des services pour réaliser un profit.

Elle effectue au cours de l'année une multitude d'opérations économiques qui peuvent faire l'objet d'erreurs et/ou des fraudes ce qui est contradictoire avec la performance, car la

Introduction Générale

performance pour une entreprise peut être définie comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. La performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité d'une entreprise exprime le degré de conformité des résultats réalisés par rapport aux objectifs préalablement fixés par celle-ci ; tandis que l'efficience consiste à réaliser les objectifs de l'entreprise avec un minimum de ressources.

Mais la question qui se pose est :

Comment l'audit interne améliore-t-il la performance de l'entreprise Algérienne, notamment PROFERT ?

De cette question découle les questions secondaires suivantes :

1) Qu'est-ce que l'audit interne et comment réussir une telle mission ?

2) En quoi consiste la performance et comment il peut être amélioré par l'audit interne ?

Pour répondre à ces questions nous allons tester les hypothèses suivantes :

H1 : l'audit interne est une mission d'investigation permettant la découverte des anomalies significatives dans une entreprise dont la réussite dépend de l'application correcte des normes d'audit.

H2 : la performance est une notion pluridimensionnelle à indicateurs multiples dont l'audit interne constitue un facteur clé.

A cause de sa globalité et de son importance au sein des grandes entreprises, nous avons décidé d'approfondir nos connaissances sur l'audit interne et sa capacité d'apporter des améliorations dans l'entreprise, pour se faire on a choisi le dit thème comme objet de notre étude.

Pour réaliser ce travail nous avons consulté plusieurs ouvrages et plusieurs sites internet étudiant cette thématique. On a fait un stage pratique d'une durée d'un moi au sein de la SPA PROFERT au cours duquel nous avons mené une mission d'audit du service commerciale de cette dernière.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Chapitre 01 : L'audit interne

Introduction :

La notion de contrôle et de vérification sont des notions très anciennes ; ils sont apparus depuis le temps des romains pendant le troisième siècle avant JC ou le roi désignait des questeurs pour le contrôle des provinces. Mais la notion audit interne en tant que telle aujourd'hui n'a vu le jour qu'après la crise économique aux états unis en 1929 à cause de la mauvaise divulgation ou publication des états comptables ; incitant ainsi les investisseurs à désigner des auditeurs, pour s'assurer des situations financières dans lesquels se trouve les entreprises.

Par la suite la fonction d'audit interne a évolué grâce à la création de l'institut international des auditeurs interne (IIA), dont la mission est l'élaboration des normes et principes fixant les modalités des pratiques de l'audit interne au sein des entreprises.

La mission de l'audit interne qui est une mission de vérification et de contrôle visant à détecter les dysfonctionnements qui nuisent aux résultats de l'entreprise. C'est une mission vague qui touche tous les services de l'entreprise. Il peut y avoir des missions qui ne touchent qu'un service précis de l'entreprise, mais dans tous les cas la décision finale est dans les mains des dirigeants de l'entreprise.

Toute mission d'audit vise la réalisation d'un certain nombre d'objectifs, tels que la vérification de l'application exacte des procédures ainsi que de leurs efficacités, puis la recommandation des solutions pour la lutte contre la fraude et les dysfonctionnements détecter lors de la mission. Pour réaliser cela une telle mission d'audit interne doit passer par trois principales étapes qui sont les suivantes :

- La phase de préparation : qui est une phase préliminaire au cours de laquelle l'auditeur interne cherche à collecter toutes les informations qui lui apparaissent utiles. Et cela en utilisant plusieurs techniques telle que les recherches qu'il fait pour exploiter les rapports antérieurs qui ont été réalisés par les auditeurs qui l'ont précédé, ainsi que les entretiens qu'il fait avec la différente personne pour avoir des nouvelles informations concernant un fait ou une transaction ou pour confirmer des informations déjà existantes. Durant cette étape l'auditeur va découvrir les principaux risques sur

Chapitre 01 : L'Audit Interne

l'analyse des quels il orientera sa mission, et achève cette étape par la rédaction du rapport d'orientation.

- La phase de réalisation : Cette phase correspond au travail sur le terrain qui consiste à trouver les réponses pour le questionnaire du contrôle interne et cela en utilisant plusieurs techniques comme l'observation physique, la narration, grille d'analyse des tâches...

Lors de cette phase l'auditeur interne classe les erreurs qu'il a pu détecter lors de la phase précédente dans les feuilles de révélations et d'analyse des problème (FRAP), tout en respectant les principe d'élaboration de celle-ci.

- La phase de conclusion : C'est la phase finale qui marque la fin de la mission d'audit interne, durant laquelle l'auditeur rédige son rapport final ; qui doit inclure toutes les anomalies détecter et les recommandations que l'auditeur juge nécessaires pour mettre l'entreprise sur le chemin du succès et du développement.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne

Dans cette section, tout d'abord nous allons essayer faire explication générale l'audit ; ensuite, nous allons faire une explication plus approfondie de l'audit interne qui l'objet de notre étude.

1. Aperçu général de l'audit :

1.1. Définition de l'audit :

L'audit est une activité indépendante et objective ; c'est un ensemble de procédures de contrôle et d'évaluation de la comptabilité ainsi que de la gestion d'une entreprise. L'activité d'audit est exercée par un auditeur, qui est un professionnel compétent et expérimenté.

« Nous définirons l'audit comme l'activité qui applique en toutes indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou une partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. »¹

L'audit peut être défini aussi comme l'examen des comptes, des activités et des procédures d'une entreprise par un professionnel (auditeur) compétent et indépendant en vue de

¹ BECOUR, Jean-Charles ; BOUQUIN, Henri : « Audit opérationnel : Efficacité, efficience ou sécurité », Economica, Paris, 1996, page 14.

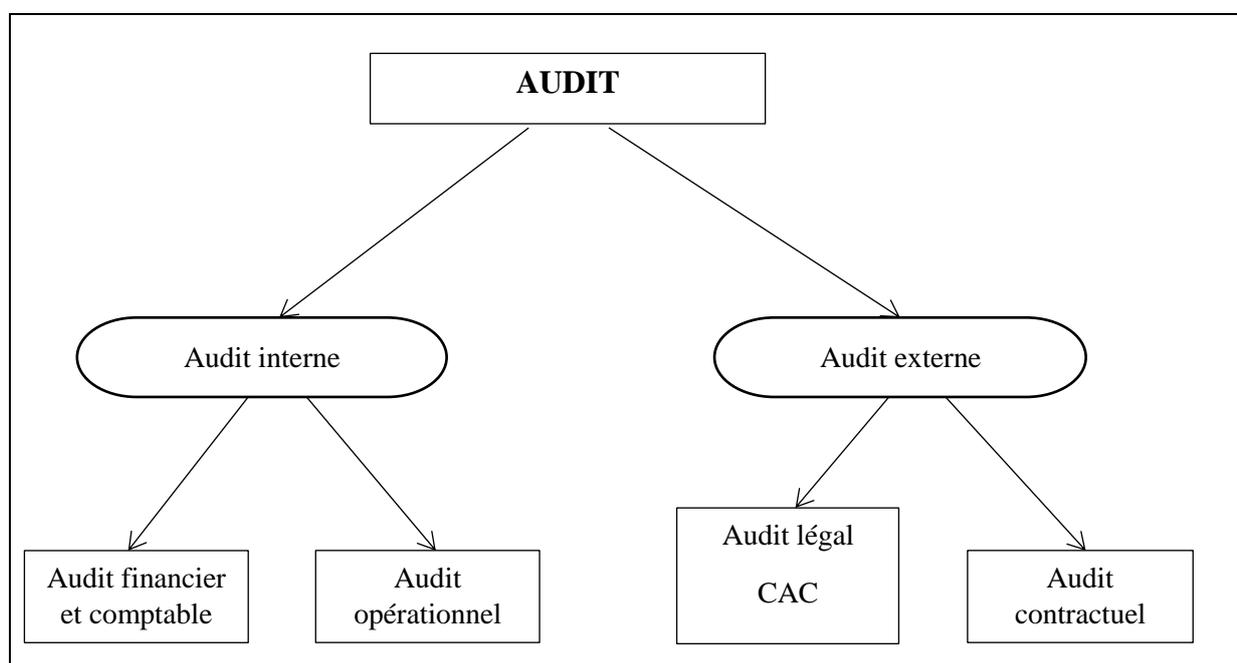
Chapitre 01 : L'Audit Interne

prononcer une opinion sur leurs conformités, leurs efficacités et leurs pertinences. L'auditeur prononce son opinion en se basant sur des éléments probants constaté lors de sa mission d'audit.

1.2. Les grands domaines de l'audit :

Le schéma ci-dessous explique brièvement les grands domaines de l'audit :

Schéma N°01 : schéma récapitulatif des grands domaines de l'audit



(Sources : Schéma proposé par Mr. ARAB Zoubir, Doctorant en sciences de gestion)

L'audit se divise en deux domaines qui sont l'audit interne et l'audit externe ; qui eux-mêmes se subdivisent en plusieurs types d'audit :

- L'audit interne : il est exercé dans l'entreprise par un auditeur interne qui est un employé de l'entreprise. Cette activité d'audit interne donne à l'entreprise une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs ; elle comprend : L'audit opérationnel et l'audit financier et comptable.
- L'audit externe : il est exercé par un auditeur externe qui est un professionnel indépendant (un expert-comptable ou un commissaire aux comptes). Cette activité d'audit externe permet

Chapitre 01 : L'Audit Interne

la certification des comptes de l'entreprise par l'auditeur ; elle comprend : l'audit contractuel et l'audit légal ou commissariat aux comptes (imposé par la loi).

2. Origine et évolution d'audit interne

« Au IIIème siècle avant JC les gouvernements romains avaient pris l'habitude de désigner des questeurs qui contrôlaient les comptabilités de toutes les provinces. A cette époque remonte d'ailleurs l'utilisation du terme « audit », marqué à l'origine d'un sens quelque peu différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Le terme provient du verbe latin audire qui signifie “écouter “. Les questeurs en effet rendaient compte verbalement de leur mission devant une assemblée composée d'auditeurs. Dans les siècles qui suivirent de nombreux souverains prirent exemples sur le précédent romain.

Pour la France, un traité intitulé la sénéchaussée, qui recommandait aux barons de donner annuellement lecture publique de la comptabilité des domaines devant les auditeurs.

Pour l'Angleterre, un acte du parlement, qui sous EDOUARD Ier autorisait des barons à faire nommer des auditeurs pour vérifier les comptes. Ceux auditeurs rendirent d'ailleurs les premiers rapports d'audit dont on ait naissance ; Ils devaient attester la véracité des comptes par un document sur lequel ils portaient la seule mention approbatrice. »²

Mais en tant que fonction l'audit interne n'est apparu qu'après la crise économique de 1929 aux états unis car les entreprises publiaient des fausses informations comptables et financières. D'où la nécessité de recourir aux auditeurs ayant des expériences en finance et comptabilité pour vérifier les états comptables de ces entreprises.

La fonction d'audit s'est développée avec la création de l'IIA (Institut of Internal Auditors) qui a pour but d'élaborer des standards pour la pratique de la profession d'audit interne.

« Cet institut a été créée en 1941, il rassemble plus de 165 pays dans le monde, son siège se situe à Altamonte Springs, une petite ville située en Floride aux états unis. »³

« En Algérie, la loi 88-01 du 12 /01/1988 portant sur la loi d'orientation des Entreprises Publiques Economiques (EPE) dans son article 40, fait obligatoire à ces EPE de créer une structure d'audit interne. En 1993 L'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens(AACIA) est née et elle s'est affiliée à l'IIA. »

² RAFFEGEAU, Jean ; DUFILS Pierre et DE MENONVILLE : « L'audit financier », presses universitaire de France, 1^{er} mars 2012, p8.

³ Site internet : <https://gocardless.com/fr/guides/articles/linstitut-des-auditeurs-internes/>, consulté le 8 mars 2022

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Le tableau suivant explique brièvement l'évolution de la fonction d'audit interne

Tableau N°1 : Tableau récapitulatif de l'évolution de l'audit interne

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, églises et états	Clercs, Ecrivains	Punir pour les détournements des fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables.	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnelles de la comptabilité Juristes.	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnelles d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes, les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
A partir de 1940 à ces jours	Etats, tiers et actionnaires	Professionnelles d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

(Source : COLLIN, Lionel ; VALLIN Gérard : « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris 1992, Page 17.)

Chapitre 01 : L'Audit Interne

3. Champs d'application de l'audit interne :

L'étendue de l'audit interne peut toucher tous les services d'une société afin d'avoir une analyse et une évaluation globale du degré de maîtrise des opérations réalisées par tous les employés de la société, il peut aussi se limiter à une fonction bien déterminé tout dépend de la direction générale de l'entreprise qui fixe le champ d'application d'une telle mission d'audit interne.

Dans le cas où l'étendu de l'audit est générale (c'est à dire un audit de toutes les fonctions de la société), alors l'auditeur aura pour mission de vérifier ce qui suit :

- La bonne exécution des processus ;
- L'efficacité des procédures ;
- La pratique des opérations conformément aux normes ainsi qu'aux règles ;
- Qu'il n'y a pas des possibilités de frauder (et si ça existe recommander une solution préventive à mettre en œuvre par la direction).

4. Les objectifs de l'audit interne

« Les objectifs de l'audit interne sont comme suites :

- Vérifier la conformité aux exigences des référentiels (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients...) ;
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise. »⁴.

5. Normes d'audit interne :

Les normes de l'audit interne définissent les règles et les modalités à mettre en œuvre pour la pratique de ce métier. Ce sont des règles que l'auditeur est tenu de respecter pour garantir le bon déroulement de sa mission. Il existe deux types de normes d'audit qui sont les normes de qualification (série 1000) et les normes de fonctionnement (série 2000).

⁴ CICERO, Jérémy « les objectifs de l'audit interne », Qualiblog, consulté le 8 avril 2022.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

L'objectif est :

- De définir les principes de base ;
- De fournir un cadre de référence ;
- D'établir des critères d'appréciation ;
- D'être un facteur d'amélioration.

5.1. Normes de qualifications (série 1000) :

Les normes de qualification décrivent les caractéristiques des entreprises et des auditeurs qui accomplissent les missions d'audit interne.

« La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le code de déontologie, les normes et la définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

Interprétation :

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil. »⁵

5.2. Normes de fonctionnement (séries 2000) :

Les normes de fonctionnement énoncent la nature des missions d'audit interne puis élaborent des critères de qualité afin d'évaluer la performance d'une entité.

« Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

⁵ Institut internationale d'audit interne, « cadre de référence internationale des pratiques d'audit interne-Édition 2017 », p4.

Interprétation :

L'audit interne est géré efficacement quand :

- Les objectifs et les responsabilités définis dans la charte d'audit interne sont atteints ;
- L'activité est exercée conformément aux normes ;
- Les membres de l'équipe d'audit respectent le code de déontologie et les normes ;
- Les tendances et les problématiques émergentes susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation sont prises en compte.

L'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation ainsi qu'à ces parties prenantes, lorsqu'il prend en compte la stratégie, les objectifs et les risques de cette organisation, s'efforce de proposer des moyens d'améliorer les processus de gouvernance, des managements des risques et de contrôle, et fournit avec objectivité une assurance pertinente. »⁶.

Section 02 : Notions voisines de l'audit interne

Les notions voisines de l'audit interne sont toutes notions proches de l'audit interne tels que : l'audit externe, le contrôle de gestion, le contrôle interne et bien d'autres.

Dans cette section, nous allons essayer d'expliquer ces notions et par la suite nous allons les comparer à l'audit interne afin de mettre en évidence leurs points de différences avec l'audit interne.

1. L'Audit externe :

L'audit externe est l'une des notions voisines les plus connues de l'audit interne. C'est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels d'une entreprise.

1.1. Définition :

«L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on

⁶ Institut internationale des auditeurs internes, op-cit, p15.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.»⁷

1.2. Objectifs de l'audit externe :

L'objectif de la mission d'audit externe dépend du type d'audit externe auquel on à faire :

- Dans le cas de l'audit légal qui est un audit qui est réglementé par la loi ; qui est une obligation légale que les entreprises sont tenues de faire chaque année. Les objectifs de cette mission d'audit sont régis par la loi, mais son objectif principal est la certification des comptes de l'entreprise en s'appuyant sur des éléments probants ;
- Dans le cas de l'audit contractuel qui est un audit qui se fait occasionnellement (Lors des fusions, de l'entrée en bourse de l'entreprise, etc.) dans la vie de l'entreprise. Il est effectué sous l'initiative des dirigeants et n'est pas obligatoire. Les objectifs de cette mission d'audit sont régis dans le contrat établit entre l'entreprise et l'auditeur externe.

1.3. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe :

L'audit interne et l'audit externe sont deux types d'audit différents, l'audit interne est effectué par l'auditeur interne qui est un employé de l'entreprise. Il participe à la création de la valeur ajoutée par implication dans l'amélioration des procédures et son appui aux dirigeants pour la prise de décision.

Tandis que l'audit externe est effectué par l'auditeur externe qui est un professionnel indépendant qui n'a aucun lien d'intérêt avec l'entreprise pouvant affecter son jugement. L'auditeur externe contrairement à l'auditeur interne n'a pas le droit de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise qu'il audite.

Mais il faut aussi indiquer que d'autre part les deux types d'audit sont complémentaires, car l'audit externe au cours de sa mission peut être amené à utiliser les travaux de l'auditeur interne pour s'orienter et il est de même pour l'auditeur externe.

Le tableau ci-dessous récapitule quelques points de différence entre l'audit interne et l'audit externe :

⁷ RENARD Jacques : « Théories et pratique de l'audit interne » 7ème édition, Eyrolles, Paris,2010, p79.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Tableau N°02 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	Auditeur Interne	Auditeur Externe
Le status de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise	L'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit)	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.)
Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise
La prévention de la fraude	Une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats

Chapitre 01 : L'Audit Interne

L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire
La périodicité des audits	L'auditeur interne exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année)
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires

(Source : RENARD Jacques, op.cit., pp80-82.)

2. Le Contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un ensemble d'activités objectives effectué dans l'entreprise par le contrôleur de gestion ; elles débutent par la formation des objectifs, ensuite la planification des opérations, l'élaboration des prévisions budgétaires, suivie des réalisations, l'analyse des résultats ainsi que des écarts, et la proposition d'action correctives.

2.1. Définition :

« Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. »⁸

⁸ COHEN, Elie, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage, qui en se basant sur les techniques de comptabilité analytique et de prévision budgétaires fournit aux dirigeants des informations pertinentes pour leurs prises de décision en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

«Le contrôle de gestion est souvent défini comme une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs.»⁹

2.2. Objectifs du contrôle de gestion :

Les principaux objectifs du contrôle de gestion sont :

- L'efficacité : c'est de veiller à ce que les objectifs de l'entreprise soient atteints ou même surpassés ;
- L'efficience : c'est de veiller à ce que les ressources de l'entreprise soient employées de manière efficiente (pour un maximum de rentabilité);
- La pertinence : c'est de veiller à fournir les bonnes informations utiles et à temps pour la prise de décision ;

2.3. Limites du contrôle de gestion :

Les limites du contrôle de gestion sont :

- le contrôle de gestion est un processus long et qui nécessite beaucoup de moyens ;
- Les prévisions établies par le contrôleur de gestion peuvent être affectées par des événements extérieurs imprévisibles ;
- Comme tout être humain, le contrôleur de gestion peut commettre des erreurs ou faire une mauvaise estimation de certains coûts ;
- les indicateurs fournis par le contrôleur de gestion au manager malgré leurs pertinences ne prennent pas en compte tous les paramètres, donc il est nécessaire que le manager se rende régulièrement dans les unités de production pour contrôler ce qui se passe ;

⁹ DESIRE-Luciani, MARIE-Noëlle ; HIRSH Daniel ; ... : « Le grand livre du contrôle de gestion », Eyrolles, Paris, 2013, p02.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

2.4. Distinction entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions de l'entreprise qui bien que pas des fonctions opérationnelles, participe à la création de la valeur ajoutée. Ce sont des outils d'aide à la décision, ils sont directement rattachés à la haute hiérarchie de l'entreprise en vue d'aider celle-ci dans sa prise de décision.

Bien que l'audit interne et le contrôle de gestion soient deux fonctions très différentes, il convient d'indiquer qu'au sein de l'entreprise, l'audit interne confère au contrôle de gestion une assurance sur la fiabilité des informations qu'il recueille pour ses travaux.

Le tableau ci-dessous récapitule les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

Tableau N°03 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
L'objectif	Son objectif est de veiller à la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Son objectif est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation
Au champ d'application	Il est planifié en début d'année	Il s'intéresse à tout ce est chiffré ou chiffrable lié au résultat (prévisions, réalisations, écarts,...)
la périodicité	Il est planifié en début d'année	Il est lié à la périodicité des reportings
Méthodes de Travail	Propre à l'auditeur	S'appuie sur les informations des Opérationnels et sont largement analytiques et déductives

(Source : RENARD, Jacques, op.cit., pp94-95.)

3. Le contrôle interne :

Le contrôle interne est une notion très proche de l'audit interne, son suivi et son évaluation sont l'une des raisons d'être de l'audit interne.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

3.1. Définition :

Le dispositif de contrôle interne est un ensemble de procédures mises en place dans une organisation par ses dirigeants ; ces procédures sont mises en œuvre par le personnel de cette organisation. Et l'application de ces procédures au sein de l'organisation est destinée à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le COSO définit le contrôle interne en ces termes : « ... un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Cette définition met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories qui se recoupent - objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- il est mis en œuvre par des personnes : il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation ;
- il permet à la Direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable, et non une assurance absolue ;
- il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. »¹⁰.

3.2. Objectifs du contrôle interne :

Les objectifs du contrôle interne sont :

- De veiller à la réalisation et à l'optimisation des activités dans l'entreprise ;
- De veiller à la véracité, à la fidélité et à la pertinence des informations (financières et comptables, opérationnelles,) dans l'entreprise ;
- De veiller à l'application des lois et réglementations en vigueur au sein de l'entreprise ;

¹⁰ REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J ; ... , « manuel d'audit interne », EYROLLES, Paris, 2015, chap 6 - p 9

Chapitre 01 : L'Audit Interne

- De veiller à la sauvegarde des actifs de l'entreprise et leurs utilisations dans l'intérêt de l'entreprise.

« Le référentiel [COSO] établit trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

- objectifs liés aux opérations : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs ;
- objectifs liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes ;
- objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables.»¹¹.

3.3. Composantes du contrôle interne :

L'atteinte des objectifs du contrôle interne est liée à cinq (5) facteurs appelés les composantes du contrôle interne qui sont :

- L'environnement de contrôle : c'est la composante fondamentale du contrôle interne ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôles ;
- Le pilotage ;
- L'information et la commercialisation.

3.4. Limite du contrôle interne :

Le contrôle interne comme toute chose mise en place par l'homme n'est jamais parfait, et à besoins d'une constante amélioration.

Les limites du contrôle interne sont :

- Malgré les dispositions prises par le contrôle interne, toutes activités impliquant des traitements manuels sont exposées à des risques d'erreurs ; les individus peuvent faire des erreurs, car l'erreur est humaine ;

¹¹ REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J ; ... , « manuel d'audit interne », EYROLLES, Paris, 2015., chap 6 - p 11.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

- Malgré les dispositions prises par le contrôle interne, des individus mal intentionnés peuvent profiter d'une petite insuffisance du dispositif de contrôle interne pour commettre des actes irresponsables ;
- La séparation des tâches (de comptabilisation, de paiement, de contrôle,) nécessite beaucoup de moyens (humain et financier) ;
- L'efficacité du contrôle interne nécessite une grande implication des dirigeants de l'entreprise, leur faible implication peut être un obstacle pour la pérennité du contrôle interne.

3.5. Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne :

Nombreux sont ceux qui confondent l'audit interne au contrôle interne, or que ces deux notions sont différentes. L'audit interne est là pour examiner le contrôle interne et proposer des perspectives en vue de l'amélioration du contrôle interne, en un mot l'audit interne est le contrôle du contrôle interne.

Le tableau ci-dessous récapitule les différences entre l'audit interne et le contrôle interne :

Tableau N°4 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">- Est une activité indépendante ;- Est une vérification du système de contrôle interne ;- Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Est une activité interne à l'entreprise- Est un outil ou un support de l'audit Interne ;- Est l'ensemble des mesures et Politiques utilisées pour la maîtrise de L'entreprise ;- Est réalisé pour suivre le système de Gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger

(Sources : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, Paris, 1999, p27.)

Chapitre 01 : L'Audit Interne

4. L'inspection :

L'inspection est une activité de contrôle menée dans l'entreprise, qui est souvent confondue avec l'audit interne.

4.1. Définition :

L'inspection est une mission d'investigation (une enquête) effectuée par un inspecteur afin de mettre au clair la matérialité et la véracité de faits portant atteinte aux intérêts et à l'intégrité de l'entreprise et mettant en cause la responsabilité de certains individus.

4.2. Distinction entre l'audit interne et l'inspection :

L'audit interne et l'inspection sont deux activités de contrôle très différentes. La mission d'audit interne est faite pour prévenir les anomalies et trouver des solutions aux anomalies déjà existantes ; l'auditeur interne s'attarde plus sur le contrôle des procédures que des individus. Tandis que, la mission d'inspection se déclenche à la suite d'une anomalie ou d'une suspicion d'anomalie ; l'inspecteur s'attarde plus sur le contrôle des personnes dans le but de trouver les responsables du problème et de les traduire devant haute hiérarchie pour d'éventuelles sanctions à leur encontre.

Le tableau ci-dessous récapitule les différences entre l'audit interne et l'inspection :

Tableau N°05 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection

	Audit interne	Inspection
Contrôle de Régularité et d'Efficacité	Contrôler le respect des règles et leur pertinence	Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause
Méthodes et Objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre
Evaluation	Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et Non les hommes, évalué le	Déterminer les responsables et accuser, sanctionner les responsables. Evaluer le comportement des

Chapitre 01 : L'Audit Interne

	fonctionnement des systèmes	hommes. Parfois même leurs compétences et qualités
Service/Police	Privilégie le conseil et la coopération avec les audités	Privilégie le contrôle et l'indépendance des contrôleurs
Objectifs	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale	Mener des investigations approfondies et des contrôles très exhaustifs, sous l'initiative de l'inspecteur

(Source : SCHICKN, Pierre : « Mémento d'audit interne », Dunod, Paris, 2007, p54.)

5. Le consulting :

Le consulting est une mission de conseil exercé par un consultant qui est généralement membre d'un cabinet de conseil ou un professionnel indépendant, il chargé d'analyser les problèmes de son client (l'entreprise qui fait appel à lui) et de lui trouver des solutions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.

5.1. Définition :

«Mot issu de l'Anglais, le consulting donne les significations de « consultation » ou de « conseil », ce terme désigne en réalité une prestation de service généralement proposée par des cabinets de conseils ou par des consultants indépendants, dédiée à offrir un accompagnement et des solutions aux problèmes des entreprises. Le principe est donc, pour une entreprise de solliciter et faire appel à des professionnels externes dis consultants, avec de l'expérience et des compétences spécifiques, pour mettre en place des missions afin de répondre aux problèmes et d'améliorer la performance de ses activités.»¹²

Le consulting est une activité de prospection, d'analyse et de conseil effectué par un consultant à la demande de l'entreprise. Le consultant est un expert dans un domaine spécifique, il est chargé de mettre son expertise au service de l'entreprise dans le but d'aider celle-ci à atteindre ces objectifs dans domaine définis.

¹² OUASET Mohamed Redha: «Le consulting : c'est quoi au juste ?»,<https://www.cmesa-consulting.com>, consulter le 10/06/2022

5.2. Objectifs du consulting :

L'objectif principal du consulting est d'aider l'entreprise qui y fait recours à atteindre ses objectifs en l'appuyant par des conseils venant d'un expert compétent et expérimenté.

5.3. Limites du consulting :

Les limites du consulting sont :

- Le consulting est effectué par expert qui est chargé d'appuyer l'entreprise dans un domaine bien précis dont il a l'expertise, donc le consulting n'aide pas l'entreprise dans toutes ses activités ;
- La pertinence de la mission de consulting dépend entièrement des compétences et de l'expertise du consultant ;
- Le consulting est coûteux et demande beaucoup de moyens à l'entreprise, il n'est pas à la portée de tous.

5.4. Distinction entre l'audit interne et le consulting :

L'audit interne et le consulting sont deux activités de conseil contribuent à la création de la valeur ajoutée en appuyant les dirigeants dans leurs prises de décision.

Les deux activités présentent beaucoup de différence ; le consulting est exercé par un consultant externe qui est un professionnel indépendant ou qui vient d'un cabinet de consulting, il met son expertise au service de l'entreprise en vue de l'aider à atteindre ses objectifs dans un domaine bien déterminé. Tandis que, l'audit interne est exercé par un auditeur interne qui est un employé de l'entreprise, il est chargé d'accompagner l'entreprise dans toutes ses dimensions.

D'autre part, il faut savoir l'audit interne et le consulting sont complémentaires, le consultant dans son intervention complète le travail de l'auditeur interne grâce à son expérience du monde extérieur. Le consultant peut se servir des travaux de l'auditeur interne pour s'orienter dans sa mission.

Le tableau ci-dessous récapitule les différences entre l'audit interne et le consulting :

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Tableau N° 06 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le consulting

	Audit interne	Consulting
Type de service	Service interne : l'audit interne est effectué par un employé de l'entreprise	Service externe : le consulting est par le consultant externe, qui est un professionnel indépendant de l'entreprise; qui vient d'un cabinet de conseil ou qui est à son propre compte
Objectif	Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs quant à la maîtrise de ses activités en l'appuyant dans toutes ses dimensions	Aider l'entreprise à atteindre son objectif dans un domaine bien précis
Champ d'application	S'étend sur toute l'entreprise dans toutes ses dimensions	Est basé sur un seule domaine (la stratégie, le marketing, la gestion,...)
Périodicité	Se fait de façon régulière dans l'entreprise	Se fait occasionnellement et durant une courte période

(Source : RENARD, Jacques, op.cit., pp90.)

Section 03 : Phases d'une mission d'audit interne

La mission d'audit interne se réalise en trois phases qui s'effectuent selon l'ordre suivant :

- phase de préparation
- phase de réalisation
- phase de conclusion.

1. La phase de préparation de la mission d'audit interne:

La phase de préparation est considérée comme une phase préliminaire au cours de laquelle l'auditeur cherche à collecter un maximum d'information au sujet de l'entité auditée car, c'est en fonction de ces informations qu'il pourra bien organiser sa mission. Durant cette phase, il utilise plusieurs techniques pour recueillir les informations dont il a besoin à savoir les observations, les questionnaires, etc. Afin trouver les zones de risque qui représente des menaces pour l'entreprise.

Cette phase se compose de quatre étapes :

1.1. L'ordre de mission :

« L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et répond à trois principes essentiels :

- Premier principe : l'auditeur interne ne peut se saisir lui-même de ses missions. L'auditeur interne ne peut être assimilé à un quelconque détective qui déclencherait mission et investigation aux grés de la fantaisie ou de son confort personnel.
- Deuxième principe : l'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente.
- Troisième principe : l'ordre de mission est adressé à tous les responsables concernés (audités). »¹³

¹³ Jacques RENARD, « Théories et pratique de l'audit interne », Eyrolles, novembre 2009, p217.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

1.2. La prise de connaissance de l'entité :

C'est une étape très intéressante nécessitant plus de prudence pour la bonne exécution de la mission elle est appelée aussi étape de familiarisation elle consiste à :

- Avoir une vision générale de l'entité auditée : objet de la mission (objectifs, environnement, ...);
- Analyser les procédures de contrôle internes au sein de l'entité auditée ;
- Détecter les principaux risques qui menacent l'entreprise ;
- Définir les objectifs de la mission.

Habituellement trois thèmes sont souvent évoqués lors de cette étape :

- Analyse de l'organigramme de l'entreprise ;
- Les finalités de la fonction ou service audité ;
- Les techniques que l'auditeur va utiliser pour la réalisation de sa mission.

1.3. L'identification des risques :

L'identification des risques se fait en analysant les différentes structures de l'entreprise et les relations entre elles, ainsi que les documents qui en résultent de ces relations ; puis en étudiant aussi le degré de maîtrise des opérations faites par les employés.

Parmi les risques qui peuvent être détectés lors de cette étape, il y a ceux qui sont liés aux biens de l'entreprise, ceux qui concernent les différentes opérations et ceux qui sont imprévisibles et qui constituent de vraies menaces pour l'entreprise tel que la fraude.

La fin de cette étape sera marquée par l'élaboration de **la cartographie des risques** ; celle-ci est un document dans lequel les risques sont classés par service et par ordre de gravité.

1.4. Le rapport d'orientation :

« Le rapport d'orientation est un document précisant les objectifs poursuivis et les zones des risques à vérifier sur l'activité auditée lors de la mission.

Les éléments à développer sont les suivants :

- Le rappel des objectifs généraux d'audit ;
- Les éléments identifiés lors de la phase d'étude ;
- Les axes de travail et d'investigation d'audit ;

Chapitre 01 : L'Audit Interne

- Le champ d'investigation (fonctionnel, géographique, temporel) ;
- L'équipe de la mission ;
- Le planning de réalisation.

Le rapport d'orientation permet à l'ensemble des membres de l'équipe de mission d'avoir une idée précise des objectifs et de l'orientation de la mission. »¹⁴.

2. La phase de réalisation de la mission d'audit interne :

La phase de réalisation ou d'accomplissement de la mission d'audit interne sur le terrain, c'est l'exécution proprement dit de la mission. Autrement dit, c'est le lieu où les auditeurs appliqueront les techniques d'audit permettant d'évaluer les processus de contrôle interne et proposer des recommandations pour les différents dysfonctionnements détectés.

Cette phase est composée de trois étapes qui sont les suivantes :

La réunion d'ouverture :

C'est une réunion qui regroupe les auditeurs et les audités, et qui se déroule chez les audités. Elle a pour objectif de réunir les personnes concernées par l'audit ; elle marque le déclenchement des opérations de réalisations de l'audit interne ; elle est fondée sur un programme bien déterminé.

Ordre du jour :

Plusieurs points sont à évoqués lors de cette réunion à savoir :

- Présentations des auditeurs ;
- Rappel l'audit interne ;
- Rapport d'orientation ou référentiels d'audit ;
- Rendez-vous et contacts ;
- Logistique de la mission ;
- Rappel sur la procédure d'audit interne ;

2.1. Programme d'audit :

« C'est le planning de travail qui détermine les taches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation, il doit contenir les éléments suivants :

¹⁴ Direction régionale du trésor et de la comptabilité publique de la cote d'ivoire, « Guide de procédure de conduite d'une mission d'audit », janvier 2015, p7.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

- La répartition des tâches et les délais de réalisation (selon un découpage des fonctions) ;
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (inventaire, rassemblement de document de fichier...) ;
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de contrôle interne ;
- L'indication des outils d'appréciation du contrôle interne. »¹⁵

« Le programme d'audit doit répondre généralement à plusieurs objectifs, tel que :

- C'est un document contractuel qui fixe les objectifs principaux de la mission et permet de définir la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit.
- C'est un fil conducteur entre les différentes activités et tâches.
- C'est un planning de travail
- Il permet de suivre le travail à accomplir.
- Il constitue la source de documentation »¹⁶

2.2. Le travail sur le terrain

Au cours de cette étape l'auditeur doit trouver des réponses aux questions figurants dans le QCI, plusieurs outils sont à mettre en œuvre pour avoir ces réponses à savoir :

Les outils de description tels que :

- **L'observation physique** : qui consiste à observer le déroulement des opérations, de s'assurer des informations, de détecter des anomalies évidentes...
- **Grille d'analyse des tâches** : elle permet de découvrir les insuffisances relatives à la séparation des tâches.
- **La narration** : elle décrit une procédure d'une manière synthétique.
- **Diagramme de circulation (flow chart)** : c'est un diagramme qui permet de schématiser la circulation des différents documents résultant des opérations données entre les différentes fonctions d'une entreprise, en montrant leur origine et leur destination.
- **Le diagramme fonctionnel** : il permet de représenter un système par des boîtes, chaque boîte porte le nom de la fonction qu'elle prétend représenter.

¹⁵ SOUEI, Abderrazek : « La conduite d'une mission d'audit interne », www.imacaudit.net, consulté 10 avril 2022.

¹⁶ <https://xn--apprendreconomie-jqb.com>, consulté le 25 avril 2022

Chapitre 01 : L'Audit Interne

Les outils d'évaluations comme :

- **QCI (questionnaire de contrôle interne)** : c'est une liste des questions ouvertes ou fermées permettant de s'interroger sur la qualité du contrôle interne afin de détecter les erreurs qui peuvent y exister.
- **Feuil des révélations et d'analyse des problèmes (FRAP)** : la FRAP est un papier de travail synthétique sur lequel l'auditeur enregistre chaque dysfonctionnement qu'il détecte au sein de l'entité. Sur chaque FRAP l'auditeur précise le problème qu'il a découvert, sa cause, les conséquences que cela entraîne et les recommandations nécessaires pour remédier au problème. Après avoir élaboré l'ensemble des FRAP, l'auditeur commence à rédiger le rapport d'audit ; à signaler que ce rapport sera rédigé à partir de l'ensemble de ces FRAP.

3. La phase de conclusion de la mission d'audit interne :

C'est la phase finale durant laquelle il sera rédigé le rapport d'audit, ce dernier regroupe tous les dysfonctionnements qui ont été détectés durant la mission ainsi que les recommandations nécessaires permettant à l'entreprise de fonctionner d'une manière pertinente et efficace. Le rapport d'audit ne sera diffusé qu'après sa validation lors de la réunion de clôture, donc avant sa validation il est nommé projet de rapport.

3.1. Le projet de rapport d'audit interne :

« Le rapport d'audit interne est nommé projet de rapport pour trois raisons principales :

1^{er} raison : les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale : elles ne sont pas donc considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

2^{ème} raison : même si ce rapport contient les recommandations des auditeurs, il ne contient pas les réponses des audités.

3^{ème} raison : ce document ne comporte pas encore le plan d'action sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mis en œuvre les recommandations qu'il a acceptées. »¹⁷

3.2. La réunion de validation et de clôture :

La réunion de clôture regroupe les mêmes personnes déjà réunies au cours de celle d'ouverture. L'objectif de cette réunion consiste à présenter et valider les constats puis

¹⁷ RENARD, Jacques, op-cit, pp290-291.

Chapitre 01 : L'Audit Interne

clarifier les recommandations et en fin mettre en place les modalités d'application du plan d'action et du suivi de la mise en œuvre des recommandations.

La réunion de clôture doit satisfaire aux conditions suivantes :

- **Principe du livre ouvert :**

Il stipule que rien ne sera écrit dans le rapport avant d'être soumis aux audités pour qu'ils le commentent.

- **Principe de la file d'attente :**

La divulgation et la diffusion du projet de rapport d'audit interne au responsable concerné ne doit être faite tant que la réunion de clôture et de validation n'est pas encore clôturée.

- **Principe de Ranking :**

« Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentés en fonction de leur importance. On effectue donc un classement des constats énoncés dans les FRAP, classement effectué à partir des conséquences. »¹⁸

- **Principe de l'action immédiate :**

Ce principe consiste à inciter l'audité à prendre des actions correctives avant même la communication du rapport officiel.

3.3. Le rapport d'audit final :

« Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits, si preuve lors de la réunion de validation. Le rapport d'audit doit être objectif, clair concis, utile et le plus convaincant possible. Le rapport doit être revu par au moins une personne du service d'audit qui n'a pas participé à sa rédaction.

Le rapport a 2 principaux objectifs qui sont le suivant :

- Il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie. L'audit donne à celui-ci une assurance sur la maîtrise du domaine audité.

¹⁸ RENARD, Jacques, op-cit. p.292

Chapitre 01 : L'Audit Interne

- Il s'agit d'un outil de travail pour les audités. C'est à partir du rapport que l'audité prend les mesures correctrices. Pour ce faire, le document doit reprendre l'analyse et le détail des constats et des observations ainsi que des recommandations précises. »¹⁹.

Conclusion :

L'audit interne est une activité très intéressante pour toute entreprise qui veut maîtriser ses opérations et éviter tous les dysfonctionnements qu'il peut y avoir dans n'importe quelle entreprise. Mais cela ne peut se réaliser qu'après le succès de toutes les missions qui se réalisent au sein de celle-ci.

Pour garantir le bon déroulement d'une mission d'audit interne, celle-ci doit respecter les normes et règles fixés par l'institut international des auditeurs interne. Pour cela l'auditeur interne doit avoir des connaissances dans tous les domaines qui sont nécessaires pour la conduite d'une telle mission d'audit interne tels que : Des bonnes connaissances théoriques et pratiques en science financière, comptabilité et audit, un bon niveau en fiscalité et en droit commerciale.

Les qualifications personnelles sont aussi indispensables pour le profil de l'auditeur, donc tout auditeur doit avoir le sens de l'écoute, un gout pour les chiffres et la capacité d'analyse des données.

En fin, on peut dire que la finalité principale est la détection des risques et anomalies qui constituent des vraies menaces pour l'entreprise ; puis recommander l'adoption des politiques de prévention contre ceux-ci.

¹⁹ TISSOUDAL, Driss : « La pratique de l'audit interne », groupe Licorne, Casablanca, pp63-64.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Chapitre 02 : La performance de l'entreprise

Introduction :

La performance est la combinaison de trois notions l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Donc une entreprise performante est celle qui arrive à travers les moyens qu'elle dispose à atteindre ses objectifs avec efficacité, efficience et pertinence. C'est une notion assez récente apparue en 18^{ème} siècle pour désigner l'accomplissement ou la réalisation des résultats.

La performance existe dans chaque domaine pour cela il existe plusieurs types de performance telles que la performance financière, commerciale, organisationnelle et sociétale. Pour évaluer ces performances plusieurs méthodes peuvent être utilisées par les entreprises pour évaluer leurs performances. Parmi ces méthodes on peut citer le tableau de bord, la méthode des couts à base d'activité (ABC), management à base d'activité (MBA) et la méthode du seuil de rentabilité.

Ces méthodes prennent en considération plusieurs indicateurs qui sont aussi basé sur d'autres sous indicateurs dans le but d'évaluer la performance de l'entreprise d'une meilleure façon.

Chaque type de performance a ses propres indicateurs par exemple la performance financière est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs qui se présentent comme des ratios qui servent à mesurer la rentabilité financière, commerciale et économique.

Section 01 : Notions et concepts de la performance

La performance étant une notion très vague de signification, dans la présente section, nous allons essayer de faire une analyse approfondie de celle-ci.

1. Origine et définition de la performance

1.1. Origine

« Le mot performance est emprunté du mot anglais *performance*, dérivé de to(réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français *parformer*. Le mot a été introduit en

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course, il passe progressivement pour désigner la manière de faire quelque chose. »²⁰

1.2. Définition :

La performance est un concept multidimensionnel utilisé dans tous les domaines (littéraires, scientifiques, économiques,) pour indiquer la réussite, le succès, le niveau d'excellence d'une chose quelconque.

« Voyer (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles).»²¹

La performance peut être définie comme un succès, une réussite, un exploit réalisé par une organisation, une personne, une entreprise dans un domaine bien précis.

« On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, pour obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).»²²

Pour l'entreprise, la performance globale est l'atteinte des objectifs fixés avec efficacité et efficience. L'objectif de l'entreprise est d'être performante dans toutes ses dimensions (stratégique, financière, commerciale,). Cependant les objectifs diffèrent d'une entreprise à une autre, ce qui fait que chaque entreprise a sa propre perception de la performance.

« D'un autre côté, Saucier (1995) souligne que la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie. D'ailleurs, chaque auteur a ses propres critères de mesure de la performance ; elle

²⁰ DOMIN, Jean-Paul et NIEDDU, Martinu : « la performance des institutions », journals, 2012.

²¹ BOUJLIDA, Abdallah : « La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », mémoire de fin d'étude, Université du Québec, 2002, p 09.

²² JACQUET. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012, p 02.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

peut être entendue au sens du rendement, de l'efficacité, de la productivité (totale ou partielle) ou de la rentabilité (Institut national de productivité, 1982).»²³

2. Langages de la performance :

La performance est un concept multidimensionnel très large, plusieurs expressions peuvent être considérées comme synonymes de performance et/ou indiquer la présence de la performance dans une organisation quelconque, nous pouvons citer :

- L'efficacité :

L'efficacité est la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans le temps.

« C'est l'aptitude d'une connaissance spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle. »²⁴

Pour arriver à ses fins, l'entreprise doit mettre en œuvre tous les voies et moyens nécessaires pour la réussite de ses activités. L'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à organiser ses moyens (matériels, humains, financiers,) et les engagés dans la mise en œuvre de ses activités.

- L'efficience :

L'efficience est la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en employant un minimum de moyens ; elle se caractérise par l'optimisation des ressources dans leurs emplois. L'efficience est un grand signe de performance car, une entreprise peut obtenir de très bons résultats avec peu de ressources ; mais pour cela il faut une gestion rigoureuse des ressources afin de maximiser leurs rentabilités.

Pour atteindre L'efficience, l'entreprise doit effectuer ses opérations tout en économisant au maximum ses ressources. Elle doit impérativement éviter les dépenses inutiles, le gaspillage.

- La rentabilité :

La rentabilité est le rapport entre le résultat généré par une entreprise et les moyens qu'elle a employés pour obtenir ce résultat. C'est le rendement que l'entreprise obtient de ses investissements ; une rentabilité élevée est un signe de performance.

²³ BOUJLIDA, Abdallah, op cité, p 09.

²⁴ GRANSTEDT, Ingmar : « l'impassé industrielle », Edition du seuil, Paris 1980, P.33.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- La productivité :

La productivité est la capacité des moyens (matériels, humains, ...) à participer à l'obtention du résultat. Elle mesure la contribution des différents facteurs de production dans la production de l'entreprise ; une grande productivité est synonyme de performance.

Cependant pour maximiser la productivité, une bonne organisation des moyens et ressources est nécessaire ainsi qu'une bonne coordination des activités. Un bon management des ressources fait toute la différence par ce que, deux entreprises qui ont les mêmes quantités de ressources n'ont pas forcément la même productivité.

- La pertinence :

La pertinence est la capacité d'un acte ou d'une information a contribué à la prise de décision ou à la résolution de problème. La pertinence est un grand indicateur de performance dans une entreprise.

Les différents acteurs internes de l'entreprise doivent veiller à la circulation de la bonne information au sein de l'entreprise. Les dirigeants de l'entreprise doivent tout mettre en œuvre pour bannir les propagandes et les fausses informations qui peuvent être un handicap pour l'entreprise. Les bonnes informations doivent être transmises aux bonnes personnes et à la bonne période, c'est à dire au moment où l'information peut être utile.

- La flexibilité :

C'est la capacité d'une organisation à s'adapter à tout type de changements pouvant intervenir dans son existence. La flexibilité est un grand signe de performance très important pour les entreprises.

De nos jours, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles pour faire face aux changements accidentels qui peuvent bouleverser leurs vies. Cependant la flexibilité de l'entreprise dépend de la capacité d'anticipation de ses dirigeants, de leurs capacités à prendre rapidement des décisions pertinentes, et aussi de la capacité du personnel à mettre en œuvre les décisions prises par les dirigeants.

3. Les différents types de performance :

La performance globale qui est définit comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience, résulte de la combinaison de plusieurs autres performances

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

notamment : la performance organisationnelle, la performance de production, la performance humaine, la performance stratégique, la performance commerciale, la performance sociétale et la performance financière.

3.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle résulte de la manière dont l'entreprise s'est structurée, a organisé ses moyens dans le but d'atteindre ses objectifs.

«On appelle performance organisationnelle cette faculté que possède l'entreprise à déterminer des processus percutants pour atteindre ses objectifs. Elle a une part de responsabilité dans la performance industrielle et se base sur des indicateurs clés comme, par exemple, l'efficacité et l'efficience.»²⁵

Une bonne organisation des moyens et des ressources dans une entreprise est facteur très important pour atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficience, c'est pour cela qu'une entreprise qui se veut performante doit organiser ses ressources de la meilleure des manières afin de maximiser leurs rentabilités.

Pour atteindre une bonne performance organisationnelle, l'entreprise doit mettre en place des équipes de travail formées de personnel compétent, discipliné, sociable, motivé, fidèle et qui travaille bien en équipe. L'entreprise doit se doter des moyens financiers, des matières premières, de tous les matériels et équipements nécessaires pour ses activités.

L'entreprise doit s'organiser de manière à mettre toutes les chances de son côté pour pouvoir atteindre une bonne performance. Elle doit mettre les bonnes ressources (humaines, matérielles, financières,) aux bons endroits et au bon moment ; et cela pour optimiser la rentabilité et productivité de ses ressources.

La performance organisationnelle une fois atteinte par l'entreprise doit être maintenue et entretenue par un bon management et des bonnes politiques de redynamisation car, celle-ci peut être facilement perdue en cas de négligence.

3.2. La performance de production :

La performance de production comme son nom l'indique, c'est la capacité de l'entreprise a combiné avec efficacité et efficience les différents facteurs de production pour

²⁵ MONTFROND, Clarisse : «L'importance de la performance organisationnelle en entreprise», <https://www.observatoire-ocm.com>, consulté le 14/06/2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

aboutir au résultat attendu ; qui n'est d'autre que la production des biens et services en quantité, en qualité et avec une minimisation des coûts de production.

Pour avoir une bonne performance de production entreprise doit produire des richesses tout en employant un minimum de moyens. Cela implique qu'elle doit produire le maximum de biens et services en employant les ressources dont qu'elle possède ; elle doit produire en quantité et en qualité les biens et services qui sont destinés à la commercialisation sur le marché en vue de satisfaire le besoin des consommateurs.

La performance de production se caractérise par l'optimisation de la productivité des différents facteurs (humains, matériels...) de production. Pour atteindre cela, il est indispensable de mettre en place des équipes de travail compétentes, de se doter des machines et équipements nécessaires, d'adopter des bonnes stratégies et méthodes de production, et de couronner le tout avec un bon management.

3.3. La performance humaine :

Dans l'entreprise, La performance humaine indique le degré d'efficacité et de compétence du personnel, ainsi que la capacité du personnel à œuvrer pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le capital humain qui désigne l'ensemble du personnel de l'entreprise est l'une des plus importantes composantes de l'entreprise. Il est à la base de toutes les activités de l'entreprise de la prise de décision à l'exécution des décisions, sans lui rien ne peut fonctionner au sein de l'entreprise.

L'accroissement de la performance humaine de l'entreprise n'est pas seulement lié à la présence d'un nombre important d'employés ; mais aussi à leurs capacités à travailler et interagir ensemble, à leurs compétences individuelles et collectives, à leurs expériences professionnelles, ainsi que leurs qualités professionnelles.

« La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.»²⁶

Pour améliorer sa performance humaine, l'entreprise doit :

- Mettre place un bon management des ressources humaines ;
- veiller à l'amélioration des relations interpersonnelles ;
- veiller à ce qu'il y ait une bonne communication et le respect mutuel dans l'entreprise ;
- veiller de façon régulière à la formation du personnel et au partage du savoir-faire entre les employés ;
- veiller à l'épanouissement du personnel dans le travail en créant toutes les conditions favorables à cela ;
- Motiver le personnel à redoubler d'efforts en accordant des augmentations salariales ou des promotions ;
- Tenir au courant le personnel des orientations stratégiques ;
- Mettre le personnel au cœur de la vie de l'entreprise et tenir compte de l'avis du personnel quant à l'avenir de l'entreprise.

Pour optimiser le rendement du personnel, une bonne gestion de celui-ci est indispensable. C'est pour cela que l'entreprise doit mettre à la tête de son personnel des dirigeants compétents, doté d'un bon leadership et expérimentés ; qui se chargent de coordonner le travail du personnel et de guider le personnel vers l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Une bonne gestion des ressources humaines est nécessaire pour maximiser la productivité des employés au sein l'entreprise et il ne sert à rien de fixer des objectifs, sans ne pas pouvoir veiller à ce que l'on œuvre dans l'atteinte de ces objectifs.

3.4. La performance stratégique :

La performance stratégique comme son l'indique c'est la capacité de l'entreprise a élaboré des bonnes stratégies pour l'atteinte de ses objectifs.

L'entreprise sous la pression concurrentielle de plus en plus croissante, se voit obligé de se livrer à une guerre stratégique, il en va de sa survie. L'entreprise se voit obligé de

²⁶ OUBYA, Ghazlene : « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, Université Cote D'Azur, Nice, 2016, p 37.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

développer les meilleures stratégies qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, d'avoir des avantages concurrentiels et d'assurer sa pérennité sur le long terme.

« Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise. La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à reconsidérer les avantages stratégiques acquis et à développer un avantage compétitif durable. Elle repose entre autre sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise.»²⁷

La performance stratégique de l'entreprise est soumise à plusieurs contraintes notamment la capacité des dirigeants à fixer les objectifs et orientations stratégiques, la capacité du personnel à mettre en œuvre les stratégies, la capacité des dirigeants à évaluer les stratégies et à les améliorer en permanence, sans oublier les capacités de l'entreprise à mettre œuvre les stratégies.

Pour élaborer de bonnes stratégies, l'entreprise doit se doter d'un bon manager, qualifié, compétent, stratège, créatif, doté de bon sens ; et cela car la stratégie est un art, un talent qui n'est pas donné à tous.

3.5. La performance commerciale :

La performance commerciale est la capacité de l'entreprise à s'imposer dans sur le marché en se procurant un maximum de part de marché avec les moyens qu'elle possède afin d'atteindre ses objectifs commerciaux.

«La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit / service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre de ventes, marges, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale.»²⁸

Pour avoir une bonne performance commerciale, l'entreprise doit vendre le maximum de produits et services afin de réaliser un bon chiffre d'affaire et un maximum de marge bénéficiaire.

²⁷ OUBYA, Ghazlene, op-cit, p 42.

²⁸ <https://www.ideagency.fr>, consulté le 14/06/2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Une bonne performance commerciale n'est pas facile à atteindre, cela demande beaucoup d'engagements de la part de l'entreprise :

- Tout d'abord l'entreprise doit étudier le marché, chercher à connaître les besoins des consommateurs afin de pouvoir bien choisir son domaine d'activité, c'est à dire définir les produits et services qu'elle peut mettre sur le marché. Ensuite elle doit choisir judicieusement les produits et services qu'elle va commercialiser sur le marché en tenant compte de toutes les contraintes, c'est à dire en tenant compte des moyens qu'elle possède, des coûts de production, la demande sur le marché ainsi que les conditions concurrentielles, etc.
- L'entreprise doit fixer ses objectifs commerciaux, car pour réussir il faut savoir ce que l'on veut et où on va.
- L'entreprise doit développer des bonnes stratégies et politiques commerciales ; afin de se procurer un maximum de part de marché en attirant la clientèle et en la fidélisant. Pour cela un bon management est indispensable car la stratégie est vitale pour l'entreprise.
- L'entreprise doit mettre en place un bon système de marketing en vue de se faire connaître, de se donner une belle image, de toucher le maximum de personnes ; afin d'attirer le maximum de client.
- L'entreprise doit mettre en place des équipes commerciales dynamiques et motivées.
- l'entreprise doit fournir des prestations de qualité à la clientèle et veiller au bon entretien des relations avec les clients afin de fidéliser le maximum de client.
- L'entreprise doit veiller à la minimisation de ses coûts de production et à la maximisation de la qualité de ses produits afin de pouvoir fournir à ses clients des produits de qualité à des prix compétitifs.

«La performance commerciale, étroitement liée à l'efficacité commerciale, se définit par la capacité d'une entreprise à déployer une organisation optimale dans le but de proposer un produit ou un service répondant aux attentes des consommateurs et clients. La notion d'efficacité commerciale recouvre ainsi des sujets de coûts, de délais, de qualité ou encore de rentabilité»²⁹ .

²⁹ LUCRON, Fabien:«Qu'est-ce que la performance commerciale ?», le 22 février 2021, www.primeum.com

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Dans les conditions actuelles où la concurrence devient de plus en plus forte, les entreprises sont dans l'obligation de définir de meilleures stratégies commerciales afin d'assurer leur pérennité.

3.6. La performance sociétale :

La performance sociétale est la capacité de l'entreprise à apporter une amélioration dans la vie des différents acteurs internes et externes notamment le personnel, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les institutions, etc.

«La Performance Sociétale des Entreprises (désormais PSE) peut être définie, entre autres, comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (désormais RSE) dans la firme (F.G. Bakker et al., 2005 ; W.C. Frederick, 1994). Cette responsabilité est souvent considérée comme la mise en application par l'entreprise des principes de Développement Durable (F. Mauléon et F. Silva, 2009).»³⁰

Le rôle de l'entreprise ne doit pas se limiter seulement à la création de richesse, l'entreprise doit aussi contribuer à l'épanouissement de son entourage car, l'entreprise a des responsabilités sociétales. L'entreprise doit être un plus pour son environnement et non pas une source problème.

L'entreprise doit mettre au centre de ses préoccupations le bien-être de ses collaborateurs en faisant les choses suivantes :

- Créer un climat social favorables au bien-être et à l'épanouissement du personnel dans l'environnement de travail ;
- Assurer la protection des employés, contribuer à leurs développements personnels et à la valorisation de leurs compétences ;
- Satisfaire les besoins de client en leur fournissant des produits et services de qualité et à des prix au-delà de leurs attentes ;
- créer de plus en plus d'emplois et ainsi contribuer à l'emploi des jeunes ;
- Honorer toujours ses engagements envers ses clients et fournisseurs en vue d'instaurer un climat de confiance et de se donner une bonne image ;

³⁰ FOU DA, Jean Biwolé: « La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable: Le cas des entreprises de production au Cameroun », <https://www.cairn.info>, consulter le 10/06/2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- Adopter des politiques de développement durable en s'engageant à réduire les impacts environnementaux de ses activités, en luttant contre les formes de pollution et en promouvant l'utilisation des énergies renouvelables ;
- Proposer sur le marché des produits plus écologiques et plus respectueux de l'environnement, en utilisant des emballages biodégradables et en procédant au recyclage des déchets.
- Investir une partie de ses bénéfices dans les actions sociales à but caritative en vue d'améliorer le quotidien de la société.

Nombreux sont les entreprises qui donnent peu d'importance à la performance sociétale en négligeant celle-ci. Cela est une grave erreur de leur part car, la performance sociétale est très importante pour la pérennité et la longévité de l'entreprise. La performance sociétale doit être une priorité pour toute entreprise qui se projette sur le long terme car, celle-ci contribue à améliorer les relations entre l'entreprise son entourage, à donner une bonne image de l'entreprise, à la fidélisation de la clientèle, à instaurer un climat de confiance mutuelle et de convivialité entre l'entreprise et les parties prenantes (personnel, actionnaires, fournisseurs, clients,).

3.7. La performance financière :

La performance financière peut être défini comme étant la capacité de l'entreprise à rentabiliser ses investissements, sa capacité à générer de la valeur pour les actionnaires et à prendre de la valeur en bourse. Elle indique aussi le degré stabilité financière de l'entreprise.

«La performance financière d'une entreprise fait référence à sa capacité à créer de la valeur à partir des ressources financières à sa disposition. Il s'agit notamment de la trésorerie, des fonds propres et de la dette bancaire. Les ressources financières peuvent également provenir d'aides, de subventions ou encore du financement participatif.»³¹

Avoir une bonne performance financière est très important pour l'entreprise et cela est même l'un des principaux objectifs de l'entreprise. La performance financière détermine la capacité de l'entreprise à se financer, à honorer ses engagements, elle détermine aussi la capacité à rémunérer ses actionnaires.

Une bonne performance financière procure à l'entreprise beaucoup d'avantages :

³¹ TOLLMACHE, Octave : «Qu'appelle-t-on performance financière d'une entreprise ?», le 03 mars 2022, <https://www.techno-finance.fr>.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- Elle procure à l'entreprise la confiance des banques et des institutions financières, elle lui facilite l'obtention de financement pour ses investissements auprès de celle-ci ;
- Elle met les fournisseurs en confiance vis-à-vis de l'entreprise quant au respect de ses engagements ;
- Elle permet à l'entreprise de prendre de la valeur et d'être mieux coté en bourse ;
- Elle permet à l'entreprise d'attirer plus d'investisseurs ;
- Elle procure à l'entreprise une meilleure image, une meilleure posture.

« La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.»³²

Pour atteindre une bonne performance financière, il est impératif pour l'entreprise de bien choisir les investissements dans lesquels elle veut investir ses ressources financières, en investissant dans des investissements qui génèrent des rendements financiers supérieurs au rendement moyen attendus par les investisseurs.

Une bonne gestion des ressources financières de l'entreprise est aussi très importante pour l'atteinte d'une bonne performance financière. Il ne sert à rien de posséder un nombre important de ressources financières sans être capable de bien les gérer par ce que, ceux-ci seront voué à la perte ou au gaspillage. L'entreprise doit adopter une bonne politique financière et des bonnes politiques d'investissement qui sont bien adaptées à sa situation financière. Avant de faire tout investissement, l'entreprise doit effectuer des études de rentabilité financière et ensuite établir un plan de financement en choisissant les moyens et méthodologies de financement qui lui sont le plus profitable.

4. Les caractéristiques de la performance :

La performance possède plusieurs particularités notamment :

³² OUBYA, Ghozlene, op-cit, p 24.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

4.1. La performance est quelque chose qui s'atteint difficilement :

Il n'est pas facile d'être performant, cela demande beaucoup d'efforts et de sacrifice de la part de l'entreprise. Dans le but d'atteindre la performance l'entreprise met en jeu beaucoup de moyens et ressources (matériels, humains, financiers, ...) lors exécution de ses tâches quotidiennes ; des moyens et ressources qu'elle organise et qu'elle gère rigoureusement pour faire face à tous les obstacles qu'elle peut rencontrer. Et tout cela dans le but d'atteindre coûte que coûte ses objectifs donc la performance.

4.2. La performance se perd facilement :

Toute erreur ou toute négligence de la part de l'entreprise peut facilement conduire à la perte de la performance. C'est pour cela que les dirigeants de l'entreprise doivent être très prudent dans la gestion de l'entreprise et lors de leurs prises de décisions car, la moindre la faute peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.

Des changements extérieurs c'est à dire événements extérieurs imprévisibles (tels que l'inflation, la déflation, perte de valeur de la monnaie, la guerre, ...) peuvent aussi affecter la performance de l'entreprise. Mais il est important de préciser que ces changements extérieurs peuvent avoir un effet négatif comme un effet positif sur la performance, donc l'entreprise doit faire attention au moindre changement.

4.3. La perception de la performance est variable d'une organisation à l'autre :

Sachant que pour l'entreprise, la performance est l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience. Les entreprises n'ayant pas les mêmes objectifs n'ont pas la même vision de la performance, ce qui est considéré comme performant chez l'un ne l'est pas forcément chez l'autre. Les objectifs de l'entreprise peuvent varier en fonction de sa taille, de sa nature, de ses moyens, de son environnement, de la philosophie de ses dirigeants, etc.

4.4. La performance a besoin d'être entretenue pour être maintenue :

Même après l'atteinte de la performance donc de ses objectifs, l'entreprise ne doit pas baisser les bras au contraire elle doit augmenter ses efforts et se dirigé vers de plus grands objectifs. L'entreprise doit mieux s'équiper avec des matériels plus performants, elle doit former son personnel et elle doit adopter des politiques de satisfaction du personnel en vue de motiver le personnel à redoubler d'efforts dans le travail.

4.5. La performance évolue avec le temps :

Dans le passé la performance était plus évaluée sur la base des indicateurs quantitatifs plus précisément des indicateurs économiques et financiers surtout, de nos jours les indicateurs qualitatifs (bien être des consommateurs, protection de l'environnement...) de la performance sont de plus en plus prises en compte dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Ce qui fait que de nos jours la performance devient de plus en plus difficile à évaluer.

4.6. Quel que soit le niveau de performance, elle peut toujours s'améliorer :

Quel que soit le niveau de performance obtenu par l'entreprise, elle pourra toujours faire mieux. Pour cela, elle devra redoubler d'efforts ; elle doit être ambitieuse en se fixant de plus grands objectifs par exemple : elle peut augmenter sa production, elle peut commencer à exporter, elle peut créer des filiales, elle peut se lancer dans d'autres domaines d'activités, etc.

L'entreprise pourra toujours faire mieux en réalisant de meilleures performances car de nos jours dans le monde les marchés ne font que grandir. Et il y'a toujours des nouvelles opportunités qui se créent, il faut juste chercher à connaître dans quel secteur se placer et quand s'y placer.

Section 02 : Outils de pilotage et indicateurs de la performance

Nombreux sont les outils de pilotage de la performance et la performance a de multiples indicateurs. Dans la présente section nous allons essayer d'énumérer quelques outils de pilotage ainsi que certains indicateurs de la performance et par nous allons les expliquer.

1. Les outils de pilotage de la performance :

Les outils de pilotage de la performance sont multiples et ont pour objectif de fournir aux dirigeants de l'entreprise les données nécessaires pour prendre leurs décisions dans les meilleurs délais grâce à des indicateurs de mesure de performance pertinents. Parmi ces outils il convient de mentionner **le tableau de bord** qui est le plus utilisé et le plus important. Parmi les outils financiers et comptables on peut citer **les soles intermédiaires de gestion**.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Les méthodes d'évaluation de la performance sont plusieurs et sont basées sur des différents principes. Parmi ces méthodes il y a la méthode du tableau de bord qui est considéré comme la plus importante, il y a aussi d'autres basées sur les couts comme la méthode des couts à base d'activité et le seuil de rentabilité ainsi que d'autres.

1.1. Tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage de la performance très important qui met en évidence plusieurs indicateurs de la performance.

1.1.1. Définition et caractéristiques :

1.1.1.1. Définition :

Le tableau de bord est un tableau qui regroupe un certain nombre d'indicateur choisi par une entreprise, selon ses propres critères afin d'évaluer sa performance dans le but d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. C'est un outil d'aide à la décision très important qui permet de s'assurer de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.1.1.2. Caractéristique d'un bon tableau de bord :

« Un bon tableau de bord doit :

- Permettre aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives ;
- Etre un outil de communication en interne ;
- Etre également un outil de motivation au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ;
- Favoriser l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise. »³³

1.1.2. Les différents types des tableaux de bord :

Il existe principalement trois types de tableau de bord à savoir le tableau de bord opérationnel, le tableau de bord budgétaire et le tableau de bord stratégique.

³³ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/>, consulté le 15 avril 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

1.1.2.1. Le tableau de bord opérationnel :

« Outil de pilotage à court terme il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.

Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce tableau l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies. La collecte des données se fait par simple mesure et /comptage. »³⁴

C'est un tableau dont la conception répond à deux objectifs principaux qui sont :

- La mesure de la progression réalisée en matière des plans d'action
- La mesure de la performance relative aux plans d'action

Pour la conception d'un tableau de bord opérationnel les indicateurs ci-dessous sont à prendre en considération :

- Niveau de compétitivité ;
- La productivité de l'entreprise ;
- L'efficacité du personnel ;
- Le taux de service ;
- Niveau des stocks ;
- Taux de retour des commandes non conformes.

1.1.2.2. Le tableau de bord budgétaire :

« Le tableau de bord budgétaire encore appelé tableau de bord de gestion est un outil faisant état de la performance de gestion qui est faite d'une entreprise à partir par rapport aux événements passés et en fonction de ce qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées indicateurs, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle défini à l'avance. Tout écart devra être justifié et des actions sont mises en œuvre en conséquence pour y remédier. »³⁵

Donc on peut dire qu'un tableau de bord budgétaire constitue un outil d'anticipation, de gouvernance et d'aide à la décision.

³⁴ CLUSIF (club de sécurité des systèmes d'informations français), « démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité », juin 1997, p.9

³⁵ <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-de-gestion/>, consulté le 17 avril 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Pour construire un tableau de bord budgétaire ou de gestion plusieurs indicateurs doivent être pris en considération tels que :

- Le chiffre d'affaire ;
- Les charges fixes ;
- Les charges variables ;
- Solde de trésorerie ;
- Le BFR ;
- Délai de paiement des clients ;
- Délais de paiement des fournisseurs ;
- D'autres indicateurs sont aussi à ajouter à ceux mentionnés ci-dessus.

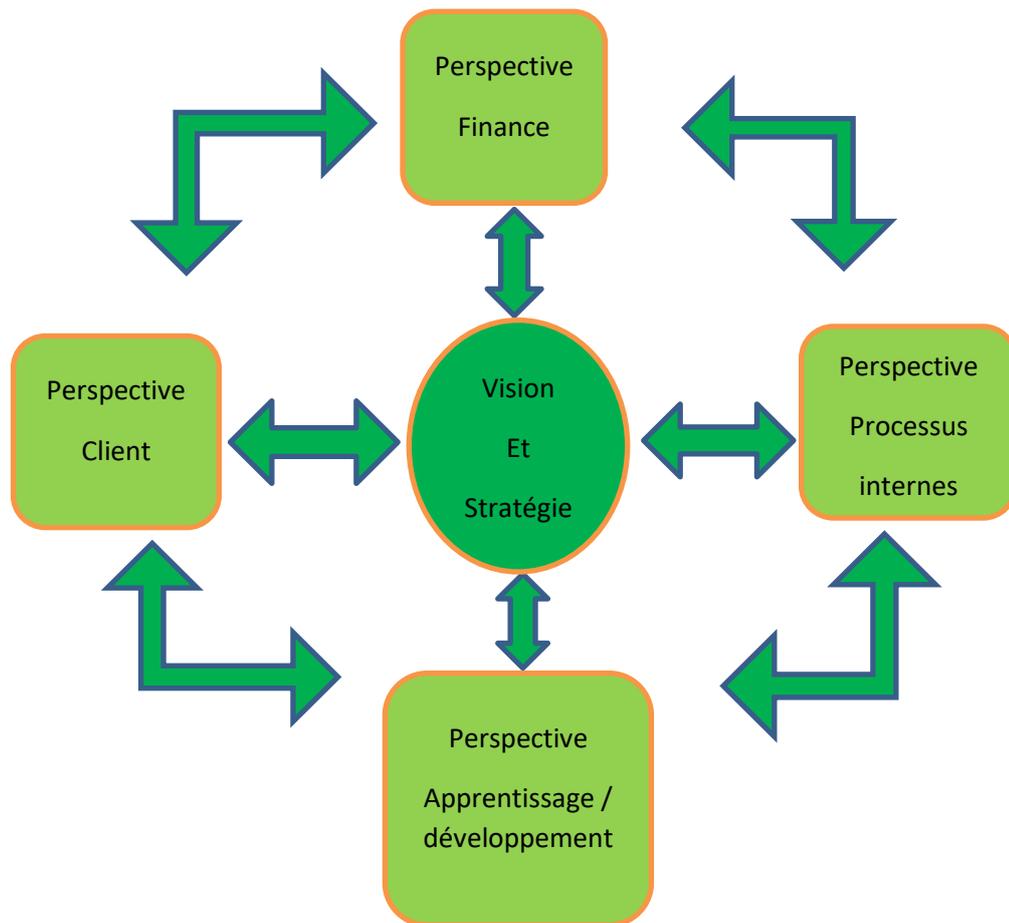
1.1.2.3 Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) :

Le tableau de bord prospectif est un tableau qui a été édité par R.S. Kaplan et Norton en 1992, son objectif est de mesurer la performance d'une entreprise à travers des indicateurs financiers, indicateurs liés à la clientèle, indicateur reflétant l'efficacité du processus interne de l'entreprise et des indicateurs liés à l'apprentissage organisationnel.

« Le tableau de bord prospectif ou stratégique est une représentation visuelle d'indicateur clés, conçus pour mesurer, gérer et piloter la performance d'une organisation ; c'est un instrument voué à la décision et à la communication. »³⁶

³⁶ <https://datavalue-consulting.com/tableau-de-bord-strategique/>, consulté le 17 avril 2022.

Schéma N°02 : composition du tableau de bord prospectif



(Source : Thomas, « composition du tableau de bord prospectif », site : gérer son entreprise, consulté le 17 avril 2022.)

1.2. Les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser la situation financière de l'entreprise, ils constituent de véritables outils de gestion des entreprises afin d'améliorer sa performance.

1.2.1. Définition :

«Les soldes intermédiaires de gestion permettent de décomposer le résultat de l'entreprise en plusieurs indicateurs, et cela dans le but d'avoir des informations sur l'activité de l'entreprise, et la manière par laquelle son résultat est formé.»³⁷

³⁷ <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>, consulté le 18 avril 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Le tableau suivant regroupe les 11 soldes intermédiaires de gestion :

Tableau n° 7 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion

Soldes intermédiaires de gestion	Calcul des soldes
(1) Production de l'exercice	Vente et produits annexes + variation des stocks produits finis et en cours + production immobilisée + subvention d'exploitation
(2) Consommation de l'exercice	= achats consommés + services extérieurs et autres consommations
(3) Valeur ajoutée (1-2)	= Production de l'exercice – consommation de l'exercice
(4) Excédent brut d'exploitation (EBE)	= VA – impôts, taxes et versement assimilés – charges de personnel
(5) Résultat opérationnel	= EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnels – dotations aux amortissements, provisions et perte de valeur + reprises sur perte de valeur et provisions
(6) Résultat financier (RF)	= Produits financiers – charges financières
(7) Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	= Résultat opérationnel +/- Résultat financier
(8) Résultat extraordinaire	= Produits extraordinaires – charges extraordinaires
(9) Résultat net de l'exercice	= ROAI + Résultat exceptionnel – impôt sur les sociétés – participation salariale

(Source : SCF Algérien.)

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

1.3. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire peut être défini comme la comparaison entre les prévisions et les réalisations afin d'analyser les écarts éventuels. Il permet de comprendre l'origine de ceux-ci et par conséquent donner des recommandations ou des actions correctives afin que les objectifs fixés soient atteints.

1.3.1. Pilotage de la performance par le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un outil de pilotage de la performance car il permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions dans le but d'améliorer cette performance.

Cela se fait par le biais d'analyse des données que fournies le contrôle budgétaire ; par exemple lorsqu'une entreprise prévoit de produire 800 unités d'un produit X avec un coût de production de 12 000 DA, après la fabrication elle s'est rendu compte que le coût réel s'élève à 14 000 DA, soit un écart de : - 2 000 DA, le contrôleur de gestion va procéder alors à analyser cet écart pour connaître les origines de cette augmentation des coûts pour pouvoir les diminuer, c'est ainsi que le contrôle budgétaire pilote ou améliore la performance d'une entreprise.

1.3.2. Principes du contrôle Budgétaire :

- « **Pertinence des écarts** : Avant de rechercher la signification des résultats constatés, il faut tout d'abord s'assurer de la pertinence des écarts et apporter une précision sur la qualité des éléments de référence (les budgets).
- **Objectifs de la localisation de la performance** : La mise en place des budgets est souvent accompagné par une décision de décentralisation des responsabilités par la création des différents centres de responsabilités.
- **Gestion des exceptions** : Ce principe consiste à définir des seuils en dessous des quels les écarts sont considérés comme normaux, et pour lesquels aucune action n'est entreprise, ainsi les responsables du centre ne s'intéressent qu'aux rubriques faisant apparaître des écarts significatifs supérieurs à ces seuils, tandis que les écarts

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

exceptionnels seront transmis au niveau hiérarchique supérieur pour détermination des actions à entreprendre. »³⁸

1.4. L'analyse comparative (Benchmarking) :

« Le Benchmarking est une technique de marketing développée dès le début des années 1980 par la société Xerox, cette dernière cherchait alors à baisser ses coûts de production. Concrètement, le Benchmarking est une méthode qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark. Le Benchmarking est un ensemble de procédures de recherche et d'analyse comparative de la concurrence. Il permet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à l'élaboration d'un plan d'action rédigé grâce aux conclusions de cette analyse. »³⁹

2. Les indicateurs de mesure de la performance

Les indicateurs de mesure de la performance sont multiples et ont pour objet de fournir des informations qualitatives et quantitatives aux dirigeants d'une entreprise afin d'évaluer les différentes activités de celle-ci. Ils permettent de s'assurer que les objectifs fixés par la direction sont réalisés de la meilleure façon et avec un minimum de coûts. Ils constituent aussi des véritables outils d'aide à la décision et pilotage des organisations.

2.1. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale :

La performance commerciale qui se définit comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs qui sont les suivants :

³⁸ <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/contrôle-budgetaire-performance-entreprise/?amp=1>, consulté le 30 avril 2022.

³⁹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198861-benchmarking-definition/>, consulté le 5 mai 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

2.1.1. La part de marché :

La part de marché est l'un des indicateurs de la performance commerciale, c'est un indicateur chiffré permettant de connaître la situation de l'entreprise sur le marché face à des multiples concurrents. Elle se calcule soit en quantité c'est-à-dire en fonction du nombre des ventes réalisées ou en valeur c'est-à-dire à partir du chiffre d'affaires. Pour trouver le pourcentage de la part de marché on divise le chiffre d'affaire de l'entreprise sur l'ensemble des chiffres d'affaires de tous les entreprises sur le marcher puis on le multiplie par cent.

Part de marché = ((CA de l'entreprise) / (CA de toutes les entreprises y inclut celle de la nôtre)) *100

Plus la part de marché est grande plus l'entreprise est profitable et se développe vite.

2.1.2. La fidélisation de la clientèle :

On dit qu'un client est fidèle lorsqu'il achète les produits d'une entreprise d'une manière répétitive et durable. La fidélisation exprime la préférence du client à acheter les produits d'une entreprise par rapport à d'autres entreprises.

Pour fidéliser un client l'entreprise fait recours à plusieurs moyens tel que le rabais, remise, ristourne, donner des cadeaux pour un nombre d'achat déterminé... Il est sans doute que ces moyens renforcent les liens entre l'entreprise et ses clients. Malgré que la stratégie de fidélisation des clients engendre des couts mais ceux-ci sont toujours inférieurs à ceux qui sont relatives à la conquête des nouveaux clients, l'entreprise doit donc faire tout pour fidéliser ses clients.

« Pour mesurer la fidélité de la clientèle il suffit de calculer le taux de rétention des clients (CRR). Le calcul du taux de la fidélisation de la clientèle indique le nombre de clients qu'une entreprise a conservé au cours d'une période donnée.

La formule est la suivante :

$$\text{CRR} = ((E * N) / S) * 100$$

E : nombre des clients à la fin d'une période donnée (semaines ou mois ou années)

N : nombre de nouveaux clients au cours de cette période.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

S : nombre de clients de l'entreprise depuis le début de la période. »⁴⁰

2.1.3. L'acquisition des nouveaux clients :

L'acquisition des nouveaux clients peut être définie comme la stratégie mis en œuvre par une entreprise à fin d'avoir des nouveaux clients. Pour ce faire l'entreprise est tenue de cibler les clients potentiels en utilisant des outils de communication efficace pour faire connaître l'entreprise et ses produits à un grand nombre des clients.

L'acquisition d'un nombre important des clients reflète l'efficacité des stratégies de marketing mis en œuvre par l'entreprise. Il convient alors de faire tout pour fidéliser ceux-ci car une entreprise qui n'arrive pas à garder ses clients ne va pas durer pour longtemps.

2.1.4. La rentabilité par client :

La rentabilité par client est le bénéfice qu'une entreprise tire à partir de sa relation avec celui-ci. Ce bénéfice représente la différence entre les profits que ce client à apporter à l'entreprise et les charges supportées par l'entreprise pour acquérir et fidéliser ce dernier.

Pour calculer la rentabilité par client on doit calculer la valeur vie client (Customer Lifetime Value (CLV))

« Il existe des nombreuses façons de calculer la valeur vie client. Diverses variables peuvent influencer le calcul tel que le taux de réalisation, le taux d'actualisation, les marges bénéficiaires, les couts de fidélisation, etc. il convient donc d'adapter la formule aux produits ou aux services vendus. Toute fois le calcul le plus classique de la valeur vie client se décompose comme suit :

CLV = (valeur moyenne des commandes) * (nombre des ventes) * (durée moyenne de la relation) »⁴¹

2.2. Les indicateurs de la performance financière :

Les indicateurs de la performance financière sont mesurés à l'aide des ratios qui sont de trois types qui sont les suivants :

- Ratios d'activité ;

⁴⁰ <https://www.zendesk.fr/blog/comment-calculer-le-taux-de-fidelisation/>, consulté le 01 mai 2022.

⁴¹ HARAZI, Julien : « mesurer la rentabilité de vos clients : tous savoir sur le Customer Life time Value », actionco.fr, 15 juin 2017, consulté le 10 mai 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- Ratios de rentabilité ;
- Ratios de structure.

2.2.1. Les ratios d'activité :

« Un ratio d'activité est un type de mesure financière qui l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise les actifs de son bilan pour générer des revenus et des liquidités.

Communément appelé ratios d'efficacité, les ratios d'activités aident les analystes à évaluer comment une entreprise gère ses stocks, ce qui est essentielle à sa fluidité opérationnelle et à sa santé financière globale. »⁴²

2.2.1.1. La marge commerciale :

La marge commerciale est l'un des indicateurs financiers les plus important, elle se définit comme étant la différence entre le chiffre d'affaire hors taxes et le coût d'achat des marchandises vendues. Pour avoir une marge commerciale importante l'entreprise doit acheter les marchandises en quantité importante ce qui le permettra de les acheter à un prix unitaire bas ; une marge commerciale importante dépend aussi du positionnement géographique de l'entreprise car celui-ci a un impact sur le volume des ventes et donc sur le chiffre d'affaires.

Elle se calcule suivant la formule suivant :

Marge commerciale = chiffre d'affaires (HT) – coûts d'achat des marchandises vendues

Le taux de marge commerciale exprime le pourcentage des bénéfices réalisé par chaque dinar du chiffre d'affaires, sa formule est la suivante :

Taux de marge commerciale = ((marge commerciale) / (chiffre d'affaires)) * 100

2.2.1.2. Le taux de rotation des stocks :

La rotation des stocks indique le nombre de fois ou l'entreprise renouvelle ses stocks pour une période donnée, elle mesure donc la fréquence de réapprovisionnement des stocks, lorsque l'entreprise connaît bien son taux de rotation des stocks elle peut alors éviter le risque

⁴² <https://jobphoning.com/dictionnaire/ratios-dactivite> , consulté le 10 mai 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

de se retrouver dans une situation de rupture de stock. C'est un véritable indicateur de la gestion des stocks par les responsables concernés.

On peut dire qu'une entreprise qui a une rotation des stocks rapide elle arrive alors à écouler rapidement ses produits sur le marché ce qui veut dire qu'elle est performante.

Pour calculer le taux de rotation des stocks, on utilise la formule ci-dessous :

Ratio de rotation des stocks = (cout d'achat des marchandises vendues) / stock moyen

Stock moyen = (valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

2.2.1.3. Le ratio de liquidité :

La liquidité indique la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme. Cette liquidité peut être analysée grâce aux ratios de liquidités notamment : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

2.2.1.3.1. Le ratio de liquidité générale :

Le ratio de liquidité générale exprime la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme, il est calculé à partir de la division de l'actif à court terme sur le passif à court terme.

Ratio de liquidité général = (actif à court terme) / (passif à court terme)

Si le ratio de liquidité général est supérieur à 1 cela montre que l'entreprise est dans une bonne situation, au contraire s'il est inférieur à l'entreprise doit revoir sa politique de financement.

2.2.1.3.2. Le ratio de liquidité restreinte :⁴³

Le ratio de liquidité restreinte est un indicateur de liquidité égal au rapport de l'actif circulant (actifs les plus liquides d'un bilan) dont on retire les stocks, sur le passif exigible à court terme (dettes à moins de 12 mois). Sa formule de calcul est la suivante :

Ratio de liquidité restreinte = (Actifs à court terme – stocks) ÷ (dettes à court terme)

⁴³ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/536859/ratio-de-liquidite>, consulté le 15/06/2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

2.2.1.3.3. Le ratio de liquidité immédiate :⁴⁴

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement. Bien qu'il n'y ait pas de norme stricte pour l'établir, ce ratio est généralement établi à partir de la formule suivante :

Ratio de liquidité immédiate = Liquidités ÷ dettes à court terme

2.2.2. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de connaître ou de calculer la rentabilité d'une entreprise. Ce sont des outils qu'utilisent les financiers au sein d'une entreprise pour des raisons différentes ; par exemple connaître la situation actuelle de l'entreprise c'est-à-dire si elle est rentable ou non, ou encore comparer les performances actuelles par rapport aux performances des années passées ou celles des concurrents.

Il existe trois types de ratios de rentabilité qui sont :

- Ratio de rentabilité économique ;
- Ratio de rentabilité financière ;
- Ratio de rentabilité commerciale.

2.2.2.1. Le ratio de rentabilité économique :

« Le ratio de rentabilité économique de l'entreprise en anglais ROCE (return on capital employed) est un indicateur de création de valeur par l'entreprise. Il rapporte le résultat d'exploitation net d'impôt à l'ensemble des capitaux engagés à savoir les capitaux propres et les dettes. Il est souvent comparé à la rentabilité financière de l'entreprise ou la rentabilité des capitaux propres pour apprécier l'effet positif ou négatif du levier financier. »⁴⁵

Il est calculé à l'aide de la formule suivante :

Ratio de rentabilité économique = (bénéfice nette) / (actif total)

⁴⁴ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/536859/ratio-de-liquidite>, consulté le 15/06/2022.

⁴⁵ www.mazars.fr; consulté le 11 mai 2022

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

2.2.2.2. Le ratio de la rentabilité financière :

Le ratio de la rentabilité financière représente le profit ou le bénéfice que génèrent les capitaux propres investis par les actionnaires ou les associés.

Ce ratio est calculé par deux méthodes en suivant les formules ci-dessous :

Première méthode :

Ratio de rentabilité financière = bénéfice net après impôt / Capitaux propres

Deuxième méthode :

Ratio de rentabilité financière = CAF / Capitaux propres

CAF : capacité d'autofinancement.

2.2.2.3. La rentabilité commerciale :

« La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits ou services.

La rentabilité commerciale permet d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net. Le calcul de la rentabilité commerciale se fait comme suit :

Rentabilité commerciale = Marge commerciale / chiffre d'affaires

Le résultat net correspond au bénéfice ou perte de l'entreprise durant un exercice, il est calculé en soustrayant l'ensemble des charges (courantes, financières et exceptionnelles) de la totalité des produits réalisés. Tandis que le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des biens et services vendus. »⁴⁶

2.2.3. Les ratios de structure :

« L'intérêt des ratios de structure apparaît au niveau de la comparaison soit par rapport à ceux d'un concurrent, soit à ceux qui sont antérieurs. Ils comparent deux éléments du bilan d'une entreprise pour en étudier les moyens, les emplois, le patrimoine et les types de financement, ils décrivent ainsi la structure d'une organisation. »⁴⁷

⁴⁶ <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/Q-R/Rentabilite-economique>, consulté le 12 mai 2022.

⁴⁷ <https://www.l-expert-comptable.com/a/532473-le-calcul-des-principaux-ratios-de-l-analyse-financiere.html>, consulté le 12 mai 2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Ils existent plusieurs ratios de structure financière mais on ne va citer que les trois suivants :

- Le fond de roulement net global (FRNG) ;
- Besoin en fond de roulement (BFR) ;
- Trésorerie nette (TN).

2.2.3.1. Le fond de roulement net :

Le fond de roulement net est défini comme étant la différence entre ressources stables et les emplois stables, sa formule est la suivante :

Par le haut du bilan :

FRN = capitaux permanents – actif immobilisé

Lorsque le FRN est positif cela veut dire que les capitaux permanents financent en totalité les emplois stables. L'excédent sera destiné au financement du besoin en fond de roulement (BFR), et cela montre que l'entreprise est dans une situation saine.

Dans le cas où le FRN négatif cela veut dire que les emplois stables ne sont pas intégralement financés par les ressources durables, chose qui n'est pas bonne pour l'entreprise. Dans ce cas la structure financière de l'entreprise n'est pas équilibrée.

Le troisième cas est celui dans lequel les ressources durables sont égales aux emplois stables, c'est-à-dire que le FRN est nul, donc le BFR sera financé par un emprunt bancaire.

Par le bas du bilan :

FRN = actif circulant – dettes à court terme

2.2.3.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) :

Le besoin en fond de roulement est le besoin de financement de l'actif circulant d'une entreprise. Le calcul du BFR est important pour connaître la situation financière de l'entreprise afin d'éviter de se mettre dans le risque de difficulté de trésorerie. Un BFR négatif résulte d'une meilleure politique de gestion financière de l'entreprise par contre un BFR positif indique une mauvaise situation financière dans lequel se trouve cette dernière.

Le calcul du BFR se fait selon la formule suivante :

BFR = actif circulant – dettes à court terme

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Il est aussi possible de le calculer de la manière suivante :

$$\text{BFR} = \text{FRN} - \text{trésorerie nette}$$

2.2.3.3. La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette est définie comme étant l'un des indicateurs de l'équilibre financier. Elle représente la différence entre les disponibilités de l'entreprise et ses dettes à court terme. Lorsqu'une entreprise réalise un solde de trésorerie positif cela veut que l'entreprise arrive à couvrir toutes ses obligations financières à court terme, tout en réalisant un surplus financier qui reste dans l'entreprise et pourra être réinvestis pour accroître les capacités productives de l'entreprise. Ce surplus peut inciter aussi les acteurs externes à investir dans les actions de cette dernière. Un solde de trésorerie positif permet aussi d'accroître la crédibilité de l'entreprise auprès de ses partenaires.

Par contre un solde de trésorerie négatif reflète une mauvaise situation financière de l'entreprise car celle-ci n'aura pas assez de liquidité de payer ses fournisseurs. C'est une situation critique que l'entreprise est tenue d'éviter.

La formule permettant de calculer la trésorerie nette est comme suite :

$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive} \quad \text{ou encore} \quad \text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

2.3. Les indicateurs de la performance organisationnelle :

Les indicateurs de la performance organisationnelle mesurent la capacité de l'entreprise à se structurer de la meilleure façon dans le but d'optimiser sa performance opérationnelle.

Les indicateurs de la performance organisationnelle sont au nombre de cinq et se présentent comme suit :

- **KPI : indicateurs clé de la performance ;**
- **KKI : indicateurs de la performance humaine disponible ;**
- **KBI : indicateurs de la performance managériale.**

2.3.1. Les indicateurs de la performance opérationnelle :

« L'indicateur clé de la performance est une mesure quantifiable qui sert à évaluer les progrès ou la réussite d'une entreprise, d'une équipe ou d'un projet en se basant sur des

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

objectifs précis de performance cet acronyme est la traduction de de KPI pour key performance indicator en anglais. »⁴⁸

Il existe plusieurs types de KPI, mais on va se contenter de citer les quatre suivants :

- **Les indicateurs de performance de qualité** : qui représentent l'estimation ou l'évaluation de la qualité d'un service ou d'un produit pour une durée déterminée. Il est clair que la mesure de la qualité d'une chose est très compliquée ; mais pour connaître le niveau de qualité d'un tel produit ou service on peut se baser sur ses points forts ou ses insuffisances.
- **Les indicateurs de performance de productivité** : ceux-ci sont relatifs au cycle de production, ils incluent le **taux de rendements global** qui permet de mesurer le rendement des machines utilisées pour la production. Ils incluent aussi **la capacité de production de l'entreprise** ainsi que **la durée moyenne du cycle de production** et le **taux de rendement synthétique**.
- **Les indicateurs de performance de capacité** : ces sont des indicateurs qui mettent en relation la quantité produite d'un tel produit et le temps nécessaire pour cette production, par exemple : le temps que prend la production 1000 bouteilles d'eau, à chaque fois qu'il est possible de produire des quantités importantes le plus vite possible, cela reflète des capacités énormes pour une entreprise.
- **Les indicateurs de performance stratégique** : ils permettent de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3.2. Les indicateurs de la performance humaine disponible (KKI) :

« Les KKI ou key knowledge indicators cherchent à mesurer la mobilisation et l'évolution des savoirs pour évaluer la performance humaine disponible, comme le savoir technique, le savoir procédural et le savoir organisationnel. Les KKI permettent donc de déterminer si le personnel qui effectue l'activité principale de l'entreprise possède les connaissances techniques pour faire vivre l'organisation, et est mobilisé à les développer et les mettre efficacement dans l'organisation. Les KKI permettent donc de déterminer si le

⁴⁸ DEPRET, Nathalie : « les indicateurs de performance : qu'est-ce que c'est et comment les mettre en place ? », Monster Worldwide, 11 /01 /2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

personnel qui effectue l'activité principale de l'entreprise possède les connaissances techniques pour faire vivre l'organisation»⁴⁹

2.3.3. Les indicateurs de performance managériale (KBI) :

« La force de l'organisation repose sur la capacité de managers à s'approprier les bonnes pratiques et à les faire vivre au quotidien avec leurs équipes pour en tirer profit en continu. Ceci nécessite une grande rigueur opérationnelle ainsi que la capacité de mobiliser les équipes.

Les key Behaviors indicators ou indicateur de la performance managériale consistent à mesurer les comportements de gestion au sein de l'entreprise en vue d'améliorer la performance organisationnelle, les indicateurs de la performance managériale sont mesurés en évaluant le savoir, le savoir-faire, le savoir être et l'état d'éprit. »⁵⁰

2.3.4. Les indicateurs de la performance sociétale :

La performance sociétale résulte de la satisfaction des employés au sein d'une entreprise à l'égard des conditions de travail dans lesquelles ils sont. En effet un employé qui est bien payé et qui peut avoir des congés lorsque cela est urgent pour lui, qui bénéficie des formations qu'offre son entreprise se sentira intégré dans celle-ci. Il fournira son maximum pour donner le maximum de rendement qu'il peut apporter à son entreprise.

Pour mesurer la performance sociétale il est nécessaire de prendre en considération des indicateurs relatifs à la rémunération, les conditions de travail, les formations et la santé au travail.

Section 3 : L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise

L'audit interne qui est une activité indépendante et objective se déroulant dans l'entreprise, cette activité d'audit interne participe activement à la performance de l'entreprise de par son travail de contrôle, ses analyses, ses conseils, etc.

⁴⁹ <https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance>, consulté le 14/05/2022.

⁵⁰ <https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance>, consulté le 14/05/2022.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

L'audit interne confère à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités. Il accompagne l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs, et cela en intervenant sur plusieurs plans notamment :

1. Intervention de l'audit interne dans la gestion des risques :

De nos jours les entreprises sont de plus en plus exposées à des risques qui peuvent remettre en cause l'atteinte de leurs objectifs. C'est pour cela que la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des risques est capitale pour l'entreprise. Une gestion efficace des risques donne à l'entreprise une meilleure assurance quant à l'atteinte de ses objectifs.

L'audit interne apporte un soutien important à la gestion des risques, elle veille à l'efficacité de celle-ci. Une fois que l'auditeur interne a pris connaissance de l'entreprise et à compris les objectifs de celle-ci, il identifie, évalue et classe tous les risques qui sont susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Dans l'exécution de la mission d'audit, l'auditeur procède :

- **A L'identification des risques** : l'auditeur interne commence par analyser l'ensemble de la structure de l'entreprise, il observe tous les postes et tous les activités de l'entreprise, et ensuite il identifie l'ensemble des risques liés à chaque poste, à chaque tâche et à chaque processus
- **À l'analyse et l'évaluation des risques** : Une fois avoir identifié tous les risques qui peuvent constituer des obstacles pour l'entreprise, l'auditeur interne analyse les risques un à un et ensuite il évalue le niveau de gravité, la probabilité, la criticité et l'impact de chaque risque.
- **À la classification des risques** : Après avoir analyser et évaluer les risques, l'auditeur interne les classe selon leurs ordres de gravité (extrême, majeur, ...), leurs probabilités (très probable, probable, ...), leurs criticités, et leurs impacts potentiels sur l'entreprise.

Après tout cela, l'auditeur interne élabore ensuite un profil global des risques auquel il se référera pour son plan audit annuel.

Au cours de sa mission, l'auditeur interne évalue le dispositif de management des risques, et vérifie :

- Que tous les risques ont été identifiés et pris en compte par le management des risques dans sa cartographie des risques ;
- Que tous les risques ont été mis en évidence et ont été bien communiqués ;

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- Que tous les risques identifiés sont gérés de manière efficace et efficiente ;
- Que certains risques majeurs n'ont pas été oubliés ou considéré comme mineurs.

Il faut aussi indiquer que grâce à sa contribution au renforcement du dispositif de contrôle interne, l'audit interne participe beaucoup à la maîtrise des risques interne (il s'agit ici des risques opérationnels, risques d'erreurs, risques de fraude, etc.) par ses propositions de solutions, ses conseils à la direction de l'entreprise lors de la clôture de sa mission.

L'intervention de l'audit interne est très importante dans la gestion des risques dans l'entreprise, il veille à l'efficacité et à l'efficience du dispositif de management des risques. Cependant il est important de savoir que le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques est variable selon l'organisation des entreprises.

1.1. Les entreprises qui sont dotées d'un dispositif de management des risques :

Le management des risques est un processus qui est mis en place dans l'entreprise dans le but d'identifier, d'évaluer, de gérer et contrôler efficacement l'ensemble des risques de l'entreprise. Il est piloté par le conseil d'administration et la direction générale de l'entreprise, dans certains cas notamment dans les grandes entreprises, il est dirigé par le risque manager.

L'IIA (Institut of Internal Auditor) a publié une note de position sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques. Cette note indique le rôle que l'auditeur interne doit jouer ou ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.

1.1.1. Les principaux rôles de l'audit interne dans la gestion des risques :

Ces rôles sont remplis par l'audit interne dans l'objectif de s'assurer de l'efficacité du dispositif de management des risques.

Ces rôles sont les suivantes : «

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- évaluer les processus de gestion des risques ;
- évaluer la communication des risques majeurs ;

- examiner la gestion des principaux risques.»⁵¹

1.1.2. Les rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires :

Ces rôles sont remplies par l'audit interne dans l'objectif de contribuer à l'amélioration du processus de gestion des risques.

Ces rôles sont les suivantes : «

- faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- coordonner les activités de management des risques ;
- consolider le reporting des risques ;
- actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- promouvoir la mise en œuvre du management des risques ;
- élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.»⁵²

1.1.3. Les rôles que l'audit interne ne doit pas jouer dans la gestion des risques :

Ces rôles ne sont pas de la responsabilité de l'audit interne, ces rôles doivent être assurés par le management du risque. L'audit interne ne doit pas assurer les tâches du management du risque car, cela pourrait compromettre l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur interne.

« Ces rôles sont les suivantes :

- définir l'appétence pour le risque ;
- définir des processus de gestion des risques ;
- gérer l'assurance sur les risques [autrement dit, constituer la seule source d'assurance pour le management que les risques sont correctement gérés, ce qui reviendrait à exécuter une fonction de gestion] ;
- décider de la manière de réagir face aux risques ;

⁵¹ REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J; op-cit, chap 4 - p 25.

⁵² Idem, chap 4 – p26

- mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- prendre la responsabilité de la gestion des risques.»⁵³

1.2. Les entreprises dotées d'un dispositif de management des risques piloté par l'auditeur interne :

L'auditeur interne prend en compte les attentes du conseil d'administration et de la direction générale quant au rôle de l'audit interne dans la gestion des risques au sein de l'entreprise. Ce rôle doit être indiqué au préalable dans la charte d'audit et dans la charte du conseil d'administration de l'entreprise.

« Le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques d'une organisation peut évoluer dans le temps et revêtir les formes suivantes :

- aucune intervention ;
- audit de processus de management des risques dans le cadre du programme d'audit interne ;
- soutien actif et continu, et participation au processus de management des risques, notamment dans le cadre de comités de surveillance, d'activités de suivi et de rapports officiels ;
- gestion et coordination du processus de management des risques.»⁵⁴

En brève, il faut savoir que dans l'entreprise c'est le conseil d'administration et la direction générale qui déterminent le rôle que l'audit interne doit remplir dans le processus de management des risques. La détermination du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques dépend de plusieurs facteurs tels que la vision des dirigeants, des compétences de l'auditeur, des moyens de l'entreprise, etc. Mais il est important de savoir que plus l'auditeur interne est impliqué dans la gestion des risques plus son indépendance et son objectivité sont menacés. C'est pour cela qu'il est bon qu'il se limite à l'audit du processus de management des risques.

2. Contribution de l'audit interne à l'efficacité du contrôle interne :

Le contrôle interne qui est un dispositif mis en place dans l'entreprise qui composé d'un ensemble de procédures et d'activités donne à l'entreprise une assurance quant à l'atteinte

⁵³ REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J; op-cit chap 4 - p 26.

⁵⁴ Idem, chap 4 - p 27.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

de ses objectifs. L'objectif principal de l'audit interne est de veiller à l'efficacité du contrôle interne et qui dit efficacité du contrôle interne dit performance de l'entreprise.

« Le dispositif de Contrôle Interne est complété par la fonction d'Audit Interne, organe indépendant au sein de l'organisation, rattaché de préférence à la Direction Générale et véritable pierre angulaire de l'édifice. Ces missions sont d'être garantes du respect et de la bonne application des règles du Groupe et d'évaluer l'efficacité de règles locales qui ont été édictées et mises en œuvre sur le terrain. L'Audit Interne (ou le Contrôle Interne de second degré) évalue le degré de maîtrise des opérations au sein d'une organisation, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. »⁵⁵

L'audit interne procède tout d'abord au diagnostic du contrôle interne, au cours de ce diagnostic, il effectue une analyse approfondie du dispositif de contrôle interne. Il décortique tout le processus de contrôle interne procédure par procédure et à tous les niveaux de l'entreprise dans le but de faire ressortir l'ensemble des points forts et points faibles du contrôle interne. Au cours de ce diagnostic, l'auditeur interne détecte l'ensemble des dysfonctionnements, des anomalies. Il vérifie que toutes les actions menées dans l'entreprise sont cohérentes avec les objectifs fixés par l'entreprise c'est à dire que toutes les actions vont dans sens à atteindre les objectifs de l'entreprise et sont exécutés dans l'intérêt de celle-ci.

L'auditeur interne s'assure :

- Que toutes les procédures de contrôle interne sont respectées et appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise ;
- Que le dispositif de contrôle interne prévient efficacement l'ensemble des risques internes (risques d'erreur, risques de fraude, ...) ;
- Que la séparation des tâches dans l'entreprise est bien faite ;
- Que toutes les directives donner par les dirigeants de l'entreprise sont bien appliquer ;
- Que tous les employés exécutent bien leurs tâches ;
- Que tous les lois et règlements en vigueur sont respectés par l'entreprise ;
- Que les règlements intérieurs de l'entreprise sont respectés par tous ;
- Que les actifs de l'entreprise sont utilisés dans son intérêt et non à d'autres fins ;
- Que les ressources de l'entreprise ne sont pas gaspillées, et que les activités sont exécutées de manière efficace et efficiente ;
- Que le système d'information de l'entreprise est performant ;

⁵⁵ BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD, Rémi et ROUSSEAU, Laurent : « contrôle interne » 3ème édition, Maxima, Paris, 2010, p 40.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

- Que les informations (comptables, financières...) fournies aux responsables de l'entreprise sont fidèles, sincères, fiables et pertinentes ;

Après avoir effectué un bon diagnostic du contrôle interne, l'auditeur interne se fait une idée de tout ce qui doit être changé, de tout ce qui est défaillant et de tout ce qui doit être maintenue. L'auditeur interne fait des recommandations aux responsables de l'entreprise dans le but de contribuer à l'amélioration et au renforcement du dispositif de contrôle interne, les recommandations de l'auditeur interne peuvent aller de la modification des procédures existantes jusqu'à l'adoption de nouvelles procédures.

« À la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne. Les recommandations de l'audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à ... supprimer.»⁵⁶

Cependant c'est aux responsables de l'entreprise de décider de la mise en œuvre des recommandations faites par l'auditeur interne, une fois que ceux-ci décident de la mise en œuvre des recommandations de l'auditeur, celui-ci va faire le suivi et il va veiller à la bonne mise en œuvre des directives.

Il est important d'indiquer c'est n'est pas le rôle de l'audit interne de piloter le contrôle interne ; ce sont les dirigeants de l'entreprise qui sont chargés de piloter le contrôle interne. Le rôle de l'audit interne est de s'assurer que le contrôle interne est efficace et en cas de défaillance du contrôle interne d'alerter les responsables de l'entreprise et de proposer des alternatives pertinentes en vue de l'amélioration du contrôle interne.

3. Contribution de l'audit interne à la bonne gouvernance de l'entreprise :

La gouvernance de l'entreprise est un processus qui est piloté par le conseil d'administration de l'entreprise, dont l'objectif est de s'assurer que l'entreprise est bien gérée par la direction générale, dans l'intérêt des différentes parties prenantes (les actionnaires, le personnel, les fournisseurs,).

⁵⁶RENARD, Jacques : « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », EYROLLES, PARIS, 2012, p 37.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

«Il s'agit, en fait, de se donner les moyens d'un bon équilibre des pouvoirs au sein de l'organisation afin d'éviter les dérives personnelles et les malversations les plus graves, celles qui proviennent du sommet de la hiérarchie.»⁵⁷

L'audit interne joue un rôle très important dans la gouvernance de l'entreprise, en premier lieu l'auditeur dans sa mission veille à la fiabilité, à la sincérité et à la pertinence de l'information transmise au conseil d'administration de l'entreprise, participant ainsi à la diminution de l'asymétrie d'information ; ce qui facilite la prise de décision au conseil. En second lieu, l'audit interne évalue le processus de gouvernance de l'entreprise dans le but de s'assurer de l'efficacité de celle-ci. Et enfin l'auditeur interne grâce à ses conseils contribue à améliorer le processus de gouvernance de l'entreprise.

« En matière de gouvernance, l'auditeur interne remplit un triple rôle : il est à la fois partie prenante (ou dispositif de mise sous contrôle de l'organisation), juge et conseiller. En tant que juge et conseiller, il doit fournir des évaluations indépendantes objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance et, agir en tant que catalyseur du changement en préconisant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance. Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance dépend du degré de maturité de la structure et du processus de gouvernance de l'entreprise (IIA, 2006).»⁵⁸

L'audit interne par son travail aide à la bonne gouvernance de l'entreprise ; pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience, une bonne gouvernance est indispensable car elle permet de protéger les intérêts des différentes parties prenantes et c'est elle qui détermine comment les contrôles et les décisions doivent être exercés et qui doit les exercer.

Conclusion :

Pour l'entreprise, la performance est l'atteinte de ses objectifs avec efficacité et efficience. L'atteinte d'un bon niveau de performance est le souhait de toute entreprise, mais cela n'est pas facilement accessible ; pour cela l'entreprise doit engager les moyens (humains, matériels, financiers, ...) nécessaires dans ses activités ; des moyens qu'elle doit bien organiser et bien gérer afin de maximiser leurs productivités.

⁵⁷ RENARD Jacques : « Théorie et pratique de l'audit interne » 8^{ème} édition, EYROLLES, PARIS, 2013, p 419.

⁵⁸ BERTIN, Elisabeth : « Audit interne enjeux et pratique à l'internationale », EYROLLES, Paris, 2007, P166.

Chapitre 02 : La Performance de l'Entreprise

Un bon management de l'entreprise est un facteur clé dans l'atteinte de la performance car, il ne suffit pas d'avoir beaucoup de moyens pour être performante ; la manière de gérer les moyens dont l'on dispose, les choix stratégiques, les politiques commerciales, font la différence entre les entreprises. Par contre, malgré l'importance des moyens, un mauvais management ne peut conduire qu'à l'échec.

De nos jours compte tenu de l'agressivité concurrentielle, les entreprises se voient dans l'obligation de se lancer dans une lutte acharnée ; et pour sortir vainqueur de cette lutte continue, les entreprises doivent mettre toutes les chances de leurs côtés en se dotant d'outils d'aide à la gestion tels que l'audit interne qui donne aux entreprises une assurance raisonnable sur la maîtrise de leurs activités.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Introduction :

Dans le présent chapitre, le but est de mettre en évidence, par un cas pratique, l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. Nous allons essayer de présenter le déroulement d'une mission d'audit de la fonction commerciale. Ce travail a été réalisé à l'issu d'un stage pratique d'un mois que nous avons eu l'honneur d'effectuer à la SPA PROFERT, du 01/03 au 31/03/2022. Ce stage vient compléter nos connaissances théoriques acquises au cours de notre cursus car, ce stage a été l'occasion pour nous d'être confrontés aux faits réels.

Dans ce présent chapitre, en premier lieu nous allons commencer par une brève présentation de notre organisme d'accueil "PROFERT SPA"; en second lieu nous allons essayer de présenter le déroulement d'une mission d'audit interne de la fonction commerciale de la société PROFERT qui est l'une des plus importantes fonctions de la société. Enfin nous allons essayer d'expliquer, de mettre en évidence l'impact de l'audit interne sur la performance de la société PROFERT qui est une société algérienne très active dans le domaine agricole. Elle accompagne depuis des années les agriculteurs algériens en leur fournissant tous les intrants agricoles dont ils ont besoin.

Section 01 : Présentation de l'entreprise PROFERT

Dans la présente section, nous allons essayer de faire une brève présentation de notre organisme d'accueil **PROFERT SPA**.

1. Description de l'entreprise :⁵⁹

L'entreprise PROFERT est une société par action algérienne qui a été créée en février 1996, son siège social se trouve à Bejaïa (rue 04 chemins), elle possède un capital social de 700.000.000 da.

La société PROFERT est une société mixte (à la foi commerciale et industrielle), elle est 50% industrielle et 50% commerciale. Elle a deux unités de production, lune à Bejaïa et l'autre à Mostaganem.

⁵⁹ Élaboré par nous-mêmes à partir des données internes de l'entreprise.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

La SPA PROFERT est une société dont l'activité principale est la fourniture d'intrants agricole, ses activités ont d'abord commencé avec l'importation d'engrais en sacs, par la suite de nombreuses activités sont venues s'y ajouter. De nos jours, la SPA PROFERT opère dans la production d'engrais via ses usines de Bejaïa et Mostaganem, dans l'importation et la commercialisation de produits de phytosanitaires, de produits de nutrition et de semences de qualité.

La société participe activement au développement de l'agriculture algérienne en fournissant aux agriculteurs des engrais, des semences de qualité, des intrants adaptés aux sols, aux climats et aux cultures algériens, et en mettant à la disposition des agriculteurs des ingénieurs de haut niveau afin de leur dispenser les meilleurs techniques permettant d'avoir des rendements élevés et des productions de qualité.

La SPA PROFERT ayant plus de 80 délégués à travers toutes les wilayas d'Algérie est quotidiennement à écoute des agriculteurs algériens afin de leur fournir des produits adaptés aux réalités auxquelles ils sont confrontés.

Au cours des 15 dernières années, la société PROFERT a considérablement appuyé les agriculteurs à atteindre aujourd'hui des rendements qui couvrent largement les besoins du marché intérieur. Actuellement, la société s'est donné comme challenge d'aider les agriculteurs à améliorer la qualité de leurs productions afin qu'ils puissent vendre leurs productions sur les marchés internationaux.

Les produits que fabrique et commercialise PROFERT sont récapitulés dans le tableau suivant :

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Tableau N°08 : Tableau récapitulatif des produits fabriqués et commercialisés par PROFERT

PRODUITS	ARTICLES
Amendements organique	Jardi Compost, Hosti Compost, Granu Compost, Arbo Compost.
Engrais solides	Engrais azotés, Engrais PK, Engrais phosphatés, Engrais PKS
Engrais solubles	Spécial Arboriculture, Spéciale Tomate, Formules de démarrage, Formules de croissance, Formules de finition...
Organo-minéraux	Organo veg, Organo pat, Organo curbi, Organo tree, Organo citrus
Phytoprotecteurs	Nematicide, Adjuvant, Fongicides, Herbicides, insecticides
Nutritifs	Acides humiques, Biostimulants, Régulateur de croissance....
Irrigation	Filtres, Raccords-Tape, Raccords Filtres, Gaine-Goutte à Goutte.....

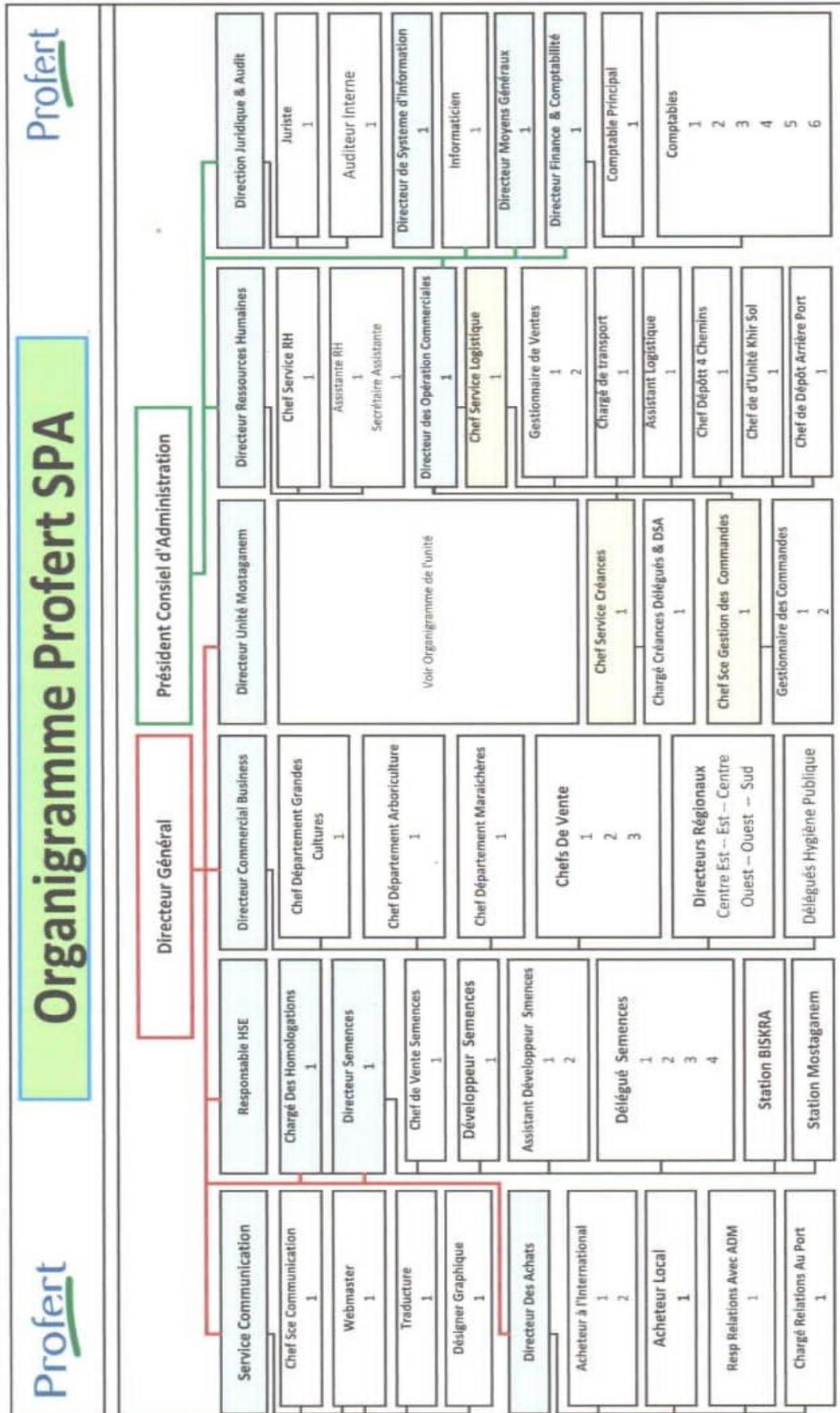
(Source : élaboré par nous même à travers des données disponibles sur le site : profert.dz/fr/)

2. Organigramme : ⁶⁰

L'organigramme de la SPA PROFERT est le suivant :

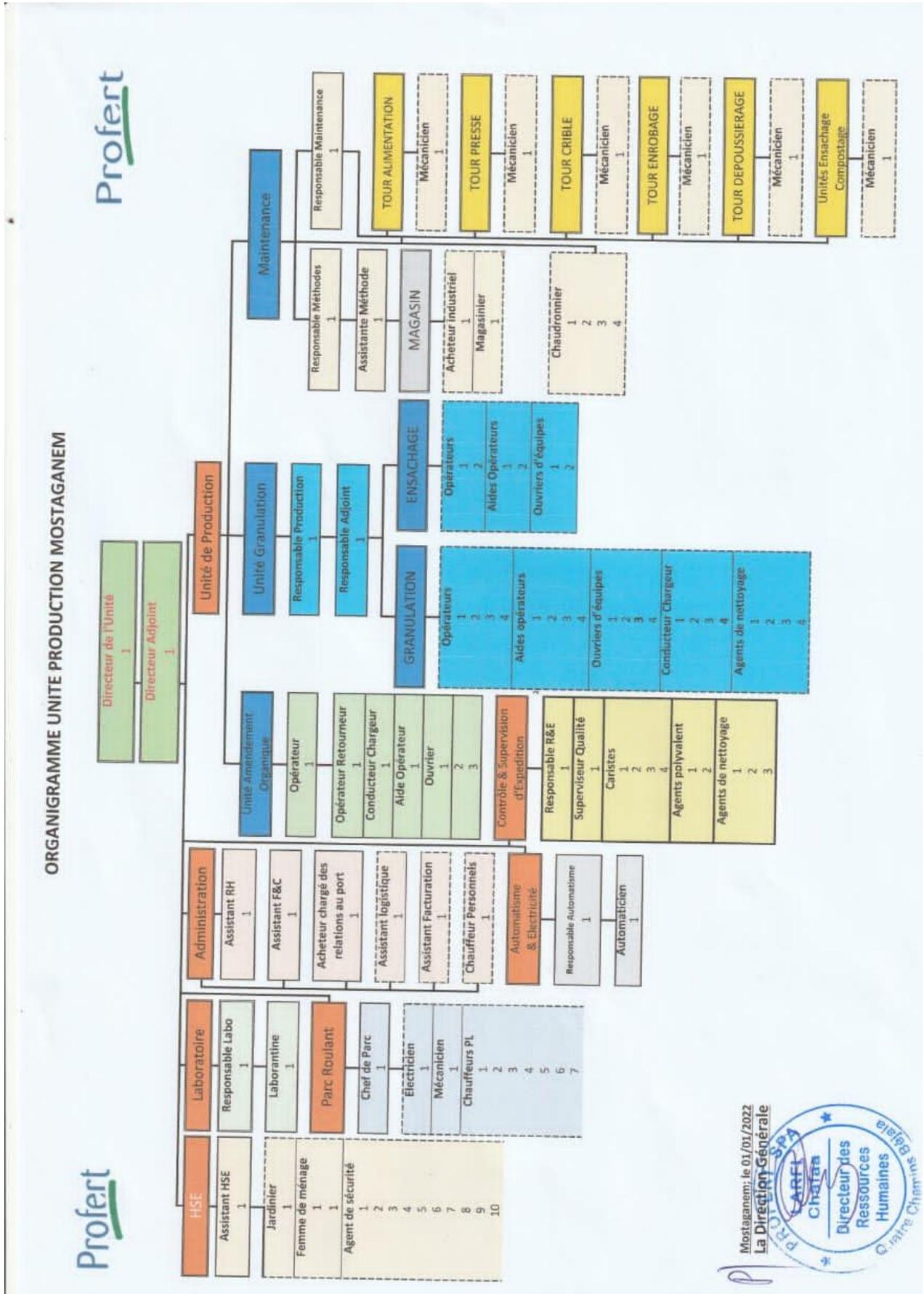
⁶⁰ Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT



Béjaïale: 01/01/2022
 Le Directeur Général
 Profert SPA
 Ressources Humaines

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT



Mostaganem, le 01/01/2022
 La Direction Générale
 PROFERT SPA
 Chahata
 Directeur des Ressources Humaines
 Centre Chimie Biotech

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

La SPA PROFERT est une société très structurée, elle possède plusieurs directions et services qui sont organisés selon un ordre hiérarchique bien déterminé. Chaque département est composé de plusieurs postes de travail, qui ont des tâches bien définies dans la société. Comme on peut l'observer sur l'organigramme, chaque département a à sa tête un directeur qui est chargé d'orienter, de contrôler et de coordonner le travail de ses subordonnés, chaque directeur est tenu de faire le point sur les résultats individuels et collectifs de son équipe, de valider l'atteinte des objectifs et de faire un reporting auprès de la direction générale.

La SPA PROFERT est composée des départements suivants :

- **La direction générale :** elle est l'organe directif principal de la société, elle est dirigée par le directeur général (DG), son travail est de planifier l'avenir de la société, elle donne l'orientation stratégique de l'entreprise, elle fixe les objectifs généraux de l'entreprise (à court, moyen et long terme), elle est chargée de coordonner le travail de tous les autres départements de la société conformément aux objectifs qu'elle a fixés et elle veille au maintien de l'ordre au sein de l'entreprise.

- **La direction des ressources humaines :** à sa tête il y a le directeur des ressources humaines, ce département est chargé de la gestion administrative et sociale du personnel. Au sein de la SPA PROFERT, il s'occupe de plus de 250 employés, il est chargé des recrutements, de la formation du personnel, du contrôle des conditions de travail, du suivi des contrats de la carrière des employés.

- **La direction commercial-business :** elle est dirigée par le directeur commercial-business, c'est un département très important dans la société PROFERT car elle est en contact direct avec les clients via ses agents répartis à travers tout le territoire Algérien. Elle est chargée de définir la stratégie commerciale de la société, d'étudier les besoins du marché intérieur et de décider des produits que la société doit proposer sur le marché, de chercher des clients pour la société, de négocier avec les clients, de faire les dossiers des clients et prendre leurs commandes pour les envoyer à la direction des opérations commerciales. Elle est chargée aussi de conseiller les clients, d'assister les clients dans l'utilisation des produits, d'écouter les clients et prendre leurs préoccupations en compte.

- **La direction des opérations commerciales :** à sa tête il y a le directeur des opérations commerciales, elle s'occupe de l'essentiel de la vente, elle est l'un des organes les plus importants de la société. Elle est chargée de vérifier la conformité des dossiers des clients ainsi

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

que la commande, de saisir les commandes dans le logiciel de la société PROFERT, de valider et lancer les commandes, d'établir les factures et les bons d'expédition, de programmer les livraisons, de choisir les transporteurs en fonction chargés d'effectuer les livraisons en fonction des quantités et volumes de produits à livrer, de vérifier la solvabilité des clients et de veiller à ce qu'ils honorent leurs engagements envers la société.

- **La direction des Achats** : à sa tête il y'a le directeur des achats, elle est composée d'acheteur au niveau ainsi que d'acheteur à l'international. La direction des achats est chargée de définir les politiques et stratégies d'achat et de les mettre en œuvre, elle recherche les meilleurs fournisseurs, négocie avec les fournisseurs (nationaux et internationaux) de la société PROFERT en vue de garantir l'approvisionnement régulier et continu de la société en matière première et en marchandises de très bonnes qualités et meilleurs coûts.

- **La direction finance et comptabilité** : elle est dirigée par le directeur finance et comptabilité, elle est composée de personnel comptable qualifié. Elle collecte, analyse, traite, saisi et enregistre les données financières et comptables de la société. La direction finance et comptabilité est chargée d'animer, de coordonner et de contrôler tous les activités financières et comptables de la société PROFERT. Elle établit les états financiers, fait les états de rapprochement bancaire, effectue le paiement des collaborateurs, elle représente la société PROFERT et défend ses intérêts auprès des institutions financières et de l'administration fiscale.

- **La direction des systèmes d'information** : elle est dirigée par le directeur des systèmes d'information, elle est composée de personnel informaticien qualifié. Elle analyse les besoins de la société PROFERT en matière d'organisation et de système d'information puis elle définit les politiques et stratégies informatiques en fonction des objectifs généraux de la société qui est une société dans les méthodes de travail sont fortement informatisées. Elle est responsable de la transmission de l'information et de tout l'équipement technologique lié à la transmission de l'information.

- **La direction juridique et audit** : à sa tête il y'a le directeur juridique et audit, cette direction est composée d'un juriste et d'un auditeur. Elle pilote, anime et coordonne le conseil interne, prévient les risques de litiges ainsi que les risques liés aux procédures de contrôle interne au sein de la société PROFERT. Elle est chargée de l'instruction des dossiers contentieux, de négocier avec les cabinets d'avocats, des missions d'audit interne de

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

l'entreprise. Elle assure à la société PROFERT une assurance rationnelle sur la maîtrise de ses activités ainsi que des risques juridiques, elle accompagne la société dans l'atteinte de ses objectifs grâce à ses conseils précieux qui font la société ne cesse de s'améliorer.

- **La direction des moyens généraux** : à sa tête il y'a le directeur des moyens généraux, le travail de cette direction est de fournir l'ensemble des services indispensable au fonctionnement de de la société PROFERT : l'achat du mobilier et du matériel bureautique, l'achat des fournitures de travail, la logistique, l'entretien et l'aménagement des locaux, etc...

- **le service de communication** : à sa tête il y'a le chef de service communication, ce service est composé de traducteur, de webmaster, de désigner graphique. Le service de communication est un organe très stratégique qui est relié à la direction générale, il est chargé de gérer la réputation de la société PROFERT, d'afficher au monde extérieur une bonne image de la société.

- **Le service hygiène, sécurité et environnement (HSE)** : à sa tête il y'a le chef de service hygiène, sécurité et environnement, ce service est relié à la direction générale. La mission de ce service est réduite et de contrôler les risques professionnels tel que les accidents de travail, les maladies professionnelles, etc. Il est chargé de concevoir et organiser des plans de prévention contre les risques professionnels, de sensibiliser le personnel sur les problématiques HSE de la société.

- **La direction semences** : à sa tête il y'a le directeur semences, cette direction est reliée à la direction générale, son travail est de développer des semences de qualité adaptés aux besoins des agriculteurs, elle est chargée aussi de la commercialisation des semences et du conseil des clients.

- **La direction de l'unité de Mostaganem** : à sa tête il y'a le directeur de l'unité de Mostaganem, cette direction est chargé de diriger et de coordonner les activités dans l'usine de la société PROFERT se situant à Mostaganem où la société produit une grande partie son engrais, elle veille à ce que les objectifs de production de la société soient atteint.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Section 02 : Description de la fonction commerciale et procédure de vente au sein de PROFERT

Dans la présente section, nous allons tout d'abord commencer par faire une brève description de la fonction commerciale de la société et par la suite nous allons faire une description de la procédure de vente de la société étape par étape.

1. Description de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est l'une des plus importantes fonctions de la société pour cela elle doit être conçue d'une manière à répondre parfaitement aux objectifs qui lui ont été assignés.

Vu sa position qui la met en relation directe avec les clients, la fonction commerciale a pour objectifs principales de maximiser les ventes, rentabiliser la société et satisfaire les clients en leur offrant des produits de meilleure qualité, au bon prix et qui doivent être livrés dans les meilleurs délais.

Le processus de vente de l'entreprise est composé d'un certain nombre d'étapes qui doivent être effectuées selon un ordre bien déterminé afin de les exécuter d'une manière claire et transparente.

Puisque la fonction commerciale génère un nombre important de liquidité et réalise énormément des transactions, elle est considérée comme une zone à haut risque.

2. Procédure de vente au sein de PROFERT :

La procédure de vente correspond à l'ensemble des étapes à suivre pour conclure une telle opération de vente, ces étapes débutent de la prise de la commande jusqu'à la comptabilisation de l'opération de vente.

2.1. Etape 01 : prise de la commande

La société PROFERT dispose de 90 délégués commerciaux présents sur tout le territoire algérien, ceux-ci sont chargés de commercialiser les produits de la société ; ils sont chargés de recevoir les bons de commandes des clients.

Chaque client doit avoir un dossier regroupant les informations nécessaires pour le bon déroulement de l'opération de vente et pour des raisons légales.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Pour un client commerçant le dossier doit être composé des documents suivants :

- Registre de commerce ;
- Carte fiscale ;
- Carte d'identité nationale ;
- Bon d'acquisition (en cas d'achat d'engrais) ;

Pour un client agriculteur le dossier est comme suit :

- Carte d'agriculteur ;
- Carte d'identité nationale ;
- Carte fiscale ;
- Bon d'acquisition (cas d'achat d'engrais) ;
- Moyen de paiement.

Pour la dernière catégorie de clients qui est la coopérative des agriculteurs, cette dernière ne doit amener que l'agrément délivré par le ministère de l'agriculture et le développement rural ainsi que le moyen de paiement.

Après avoir reçu le dossier du client le délégué commerciale rédige la commande signée par les deux parties, il scanne tous ces documents et les envoie par mail au **gestionnaire des commandes** qui doit le répondre favorablement ou défavorablement dans un délai de 4h de temps.

2.2. Etape 02 : Saisie de la commande sur logiciel par le gestionnaire des commandes

Lorsque le gestionnaire des commandes reçoit cette dernière accompagnée du dossier du client il procède à un certain nombre de vérifications qui se présente comme suit :

- Vérification de l'attestation d'immatriculation fiscale : La direction générale des impôts(DGI) donne la possibilité aux entreprises de vérifier l'authentification des NIF des clients qui se présentent au niveau de celles-ci pour leurs achats et cela se fait en consultant le site internet de cette direction.
- Vérification du registre de commerce : le ministère de commerce a mis à la disposition des entreprises un site spécial (sidjil.com) pour la vérification du registre de commerce de n'importe quel commerçant.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

- Si le dossier du client ne comporte pas d'erreurs, le gestionnaire des commandes procède à la saisie de celle-ci sur le logiciel et envoie la commande saisie à la direction des opérations commerciale pour approbation puis envoie le moyen de paiement au service de recouvrement, dans le cas où le dossier du client comporte des erreurs le gestionnaire des commandes renvoie ce dossier au délégué commercial qui le remet par la suite au client.

2.3. Etape 03 : approbation de la commande par la direction des opérations commerciales

Le directeur des opérations commerciales accorde son approbation après vérification de la date d'échéance et du type de produit vendu, une fois terminé il renvoie la commande au gestionnaire de commande.

2.4. Etape 4 : Vérification de la solvabilité du client :

A travers le moyen de paiement le service de recouvrement vérifie la solvabilité du client (dans le cas d'un ancien client), si ce dernier est solvable on accepte de lui vendre sinon l'opération sera rejetée. Après cette vérification le service de recouvrement doit informer le gestionnaire des commandes du résultat de sa vérification.

2.5. Etape 5 : Établissement de la facture par le service logistique :

Puisque la société PROFERT a beaucoup introduit la numérisation dans les opérations que réalisent ses différents services ; le service logistique reçoit la commande envoyée par le délégué commercial en même temps que le gestionnaire des commandes.

Une fois reçue la commande saisie par le gestionnaire des commandes le service logistique compare cette dernière à celle reçue de la part du délégué commerciale s'il n'y a pas d'erreurs, il valide la commande sinon il corrige les erreurs qui y figure et établit la facture en 3 exemplaires, un exemplaire sera donné au client et l'autre au transporteur et le dernier sera conservé par la société pour archivage.

Le service logistique formule aussi le dossier des transporteurs qui ont effectué des livraisons pour l'entreprise et le transmet au service comptable pour paiement, chaque dossier doit comprendre :

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

- **Bons des commandes** (adresser établi par l'entreprise demandant le service du transporteur)
- **Factures** établie par le transporteur facturant ses services
- **Accusés de réception des commandes** qu'il a livrées aux clients de la société.

2.6. Etape 6 : livraisons des marchandises par le transporteur :

Le transporteur qui livrera les marchandises recevra un bon de commande pour livrer les marchandises, celui-ci récupère la facture originale ainsi que le bon d'expédition au niveau du service logistique et part au dépôt pour charger la marchandise. Une fois arriver chez le client et après avoir décharger la marchandise, le client accuse la réception de la commande. Le transporteur retourne au service logistique avec l'accusé de réception de la commande et le moyen de paiement de la commande (chèque, traite...), puis facture son service à la société.

2.7. Etape 7 : Ecritures comptables à constatées par le service comptable :

Les écritures comptables de toutes les opérations se font automatiquement à l'aide d'un logiciel informatique (ERP).

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Section 03 : Déroulement de la mission d'audit interne

Dans la présente section, nous allons essayer d'illustrer le déroulement d'une mission d'audit interne de la fonction commerciale de la société PROFERT que nous avons eu à effectuer au cours de notre stage.

1. Préparation de la mission

La phase de préparation est primordiale pour toute mission d'audit pour cela nous l'avons accordés une importance particulière, car c'est en fonction de celle-ci que nous pourrons bien organiser notre mission d'audit.

Il est nécessaire de collecter un maximum d'information sur la fonction commerciale que nous envisageons d'auditer. C'est pour cela il est important de savoir comment se déroule les opérations au sein des différents services composant cette fonction. Pour ce faire nous avons passé des entretiens avec différents employés et chefs des services notamment l'auditeur interne qui nous a expliqué les techniques qu'il utilise pour bien faire son travail. Nous avons rencontré aussi le gestionnaire des commandes qui est responsable de la suivie des dossiers des clients et les commandes qu'ils demandent auprès de l'entreprise. Nous avons eu aussi à poser des questions aux employés opérant dans le service logistique pour comprendre les procédures à suivre pour la facturation et la livraison des commandes aux clients.

Les étapes constituant cette phase sont les suivantes :

- **Prise de connaissance de la société PROERT ;**
- **Identification des risques ;**
- **Définition des objectifs.**

1.1. Prise de connaissance :

Pour bien prendre connaissance de l'entité il est nécessaire des poser des questions profondes pour avoir l'information demandée. La prise de connaissance se fait à l'aide du **questionnaire de prise de connaissance et la grille d'analyse des taches.**

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

1.1.1. Questionnaire de prise de connaissance :

Le questionnaire de prise de connaissance porte sur des données qualitatives et quantitatives de la société PROFERT.

Données quantitatives :

- **Chiffre d'affaires de l'année 2021** : 10.000.000.000 DA ;
- **Nombre des représentant sur le territoire algérien** : 90 délégués ;
- **Clients** : Agriculteurs et entreprises ;
- **Délais de livraison** : il dépend de la localité du client, mais quand même chaque livraison commence 4h après la réception des commandes à l'exception des engrais qui sont livrés deux fois par semaine (lundi et jeudi), car ça nécessite une escorte de la part de la gendarmerie.

Données qualitatives :

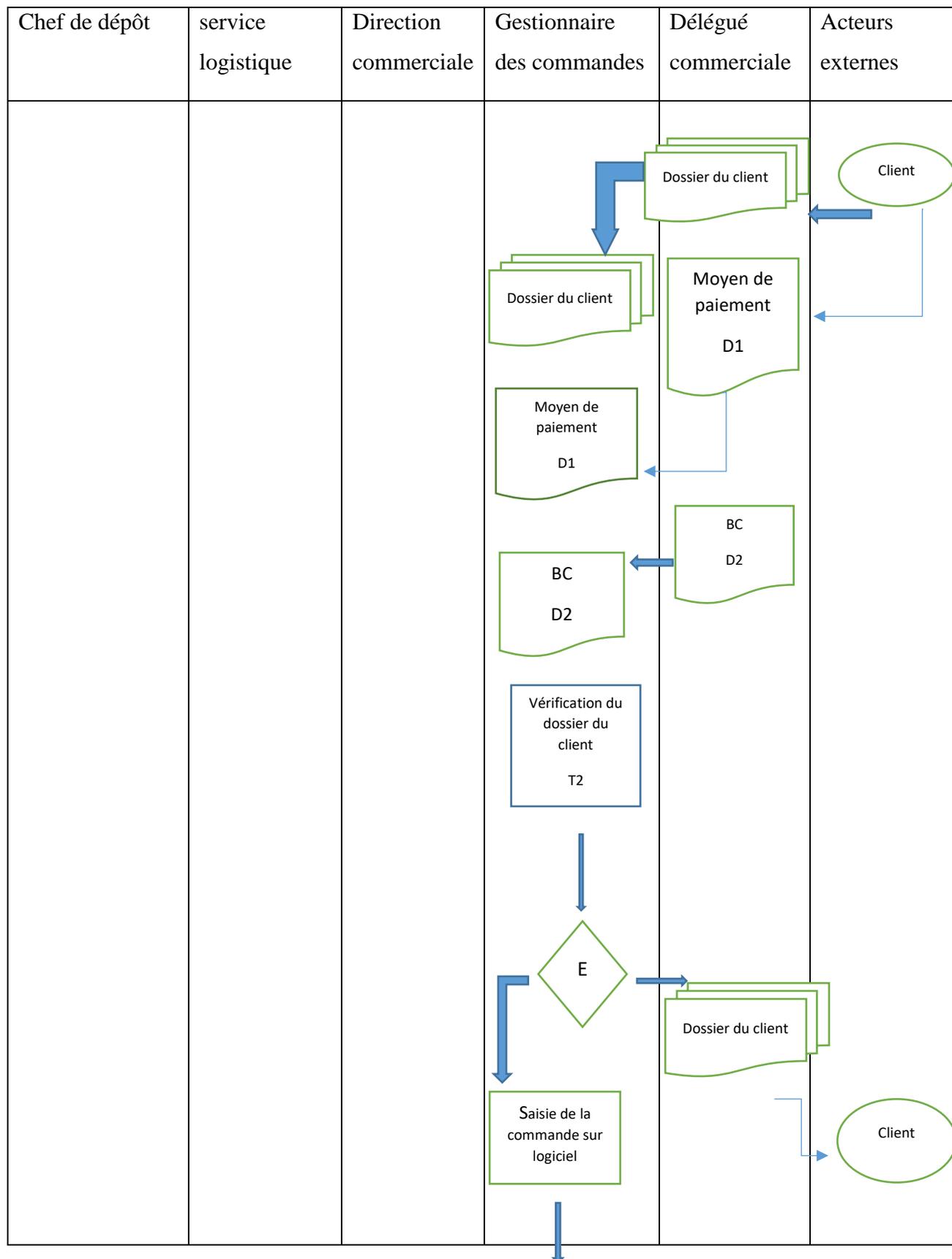
- **Prise en charge de la commande** : Bonne prise en charge de la commande
- **Qualité des produits fabriqués** : Bonne qualité
- **Modalités de paiement des factures** : 90 jours pour les clients anciens et fidèles et paiement immédiat pour les nouveaux clients
- **Fixation des prix** : Les prix sont fixés par PROFERT compte tenue des conditions du marché

1.1.2. Diagramme de circulation d'information :

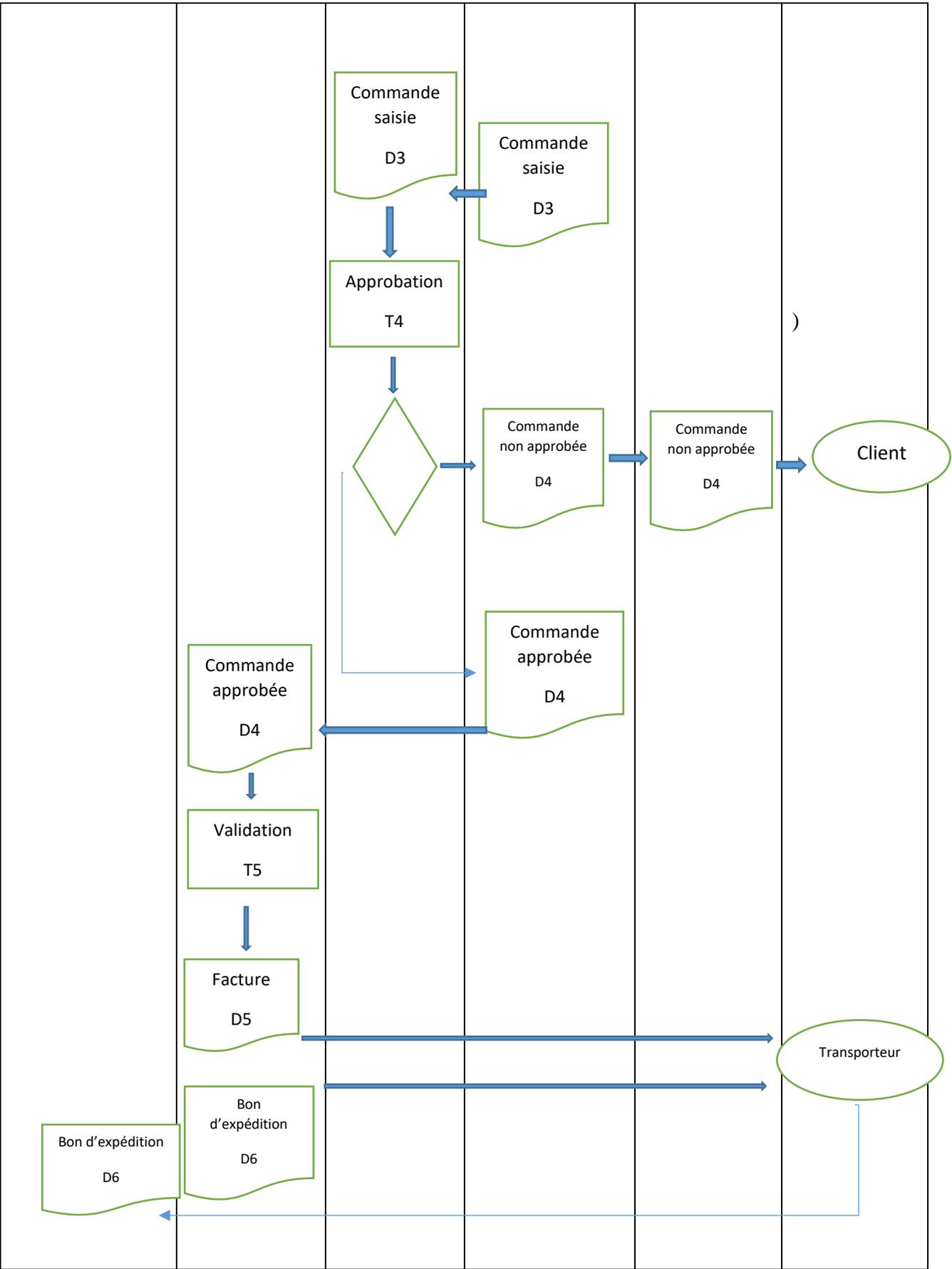
Le diagramme de circulation d'information est document figuratif qui permet de connaître rapidement en détail, le déroulement d'un processus. Il permet également de savoir comment circule les informations entre les différents acteurs intervenant dans le processus.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Figure N°01 : Diagramme de circulation d'information



Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT



Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

--	--	--	--	--	--

Source : élaboré par nous même à travers les données internes de l'entreprise

1.1.3. Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un outil très important, qui permet de savoir comment les tâches sont réparties entre les différents postes de l'entreprise et de connaître la nature de chaque tâche.

Tableau n°09 : Grille d'analyse des tâches

	Nature de la tâche	Délégué commercial	Gestionnaire des commandes	Service de recouvrement	Directeur des opérations commerciales	Service logistique	Chef de dépôt
Préparation du dossier du client	Ex	X					
Récupération de la commande du client	Ex	X					
Envoi de la commande et du dossier du client	Ex	X					
Réception de la commande et du dossier du client	Ex		X				
Vérification du dossier du							

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

client	C		X				
Vérification de la disponibilité de la commande	C		X				
Vérification de la solvabilité du client	C			X			
Confirmation de la commande au client	Ex		X				
Saisi de la commande dans le logiciel de l'entreprise	En		X				
Demande d'approbation pour le lancement de la commande	Ex		X				
Vérification de la commande	C				X		
Approbation pour le lancement de la commande	A				X		
Envoi de la commande au service logistique	Ex		X				

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Réception de la commande lancée	Ex					X	
Vérification comparative entre la commande saisie et la commande du client	C					X	
Elaboration de la facture	Ex					X	
Elaboration du bon d'expédition	Ex					X	
Appel du Transporteur pour la livraison	Ex					X	
Envoi du bon d'expédition au chef de dépôt pour le déstockage des produits commandés	Ex					X	
Remise de trois exemplaires de la facture dont l'original au transporteur	Ex					X	
Réception du bon d'expédition	Ex						X

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Contrôle du véhicule du transporteur	C						X
Remise des produits commandés au transporteur pour la livraison	Ex						X
Récupération du moyen de paiement et l'accusé de réception signé par le client remis par le transporteur après la livraison	Ex					X	

NB : **A** : Autorisation ; **C** : Contrôle ; **En** : Enregistrement ; **Ex** : Exécution

(Source : élaboré par nous même à travers les données internes de l'entreprise)

1.2. Identification des risques :

L'identification des risques consiste à détecter les anomalies ou les zones qui peuvent en faire l'objet d'erreurs, pour réaliser ceci on va établir le questionnaire du contrôle interne (QCI).

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Tableau n°10 : Questionnaire de contrôle interne

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il une vérification du dossier du client ?	X		
La commande du client suit-elle une procédure d'acceptation ?	X		
La commande est-elle soumise à une approbation hiérarchique ?	X		
La solvabilité du client est-elle vérifiée ?	X		
Le traitement de la commande prend-il plus d'une heure ?	X		Cela peut décourager le client
La commande donne-t-elle lieu à un bon d'expédition ?	X		
L'expédition des marchandises donne-t-elle lieu à des bons de livraison ?	X		
Le Transport des marchandises est-il assuré par PROFERT ?		X	Il est assuré par des transporteurs indépendants de l'entreprise
Les marchandises expédiées sont-elles à la charge de l'entreprise jusqu'à leur arrivée ?		X	Une fois chargées dans le camion les marchandises expédiées sont à la responsabilité du transporteur
En cas de la dégradation de la commande en cours de route		X	En cas de dégradation de la marchandise en route le seul

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

le client réclame-t-il au niveau de l'entreprise ou chez le transporteur ?			responsable est le transporteur
Existe-t-il une procédure permettant de suivre l'arrivée des accusés de réception des commandes-client à l'entreprise	X		
Les factures sont-elles établies rapidement	X		Les factures établies s'enregistrent automatiquement dans les comptes appropriés et s'affichent directement chez le comptable.
Les factures sont-elles établies par le responsable de vente ?	X		
L'entreprise accorde-t-elle des remises à ses clients ?	X		
Les chèques de paiement remis sont-ils encaissés immédiatement à la banque	X		
L'entreprise a-t-elle une comptabilité analytique		X	Cela peut avoir un impact négatif sur la gestion des couts

(Source : élaboré par nous même à travers les données internes de l'entreprise)

Forces du système de contrôle interne :

Les forces du système de contrôle interne sont les suivantes :

- L'impossibilité de tromper l'entreprise en achetant ses produits par des clients qui ne sont pas agriculteurs grâce aux différents documents exigés pour toute opération de vente ;

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

- Les clients non solvables auront de difficultés pour acheter chez PROFERT ;
- A la réception de leurs commandes, les clients sont obligés de les accusées d'où l'impossibilité de déclarer la non réception des commandes demandées ;
- Toute facture établie est enregistrée automatiquement grâce au logiciel informatique de comptabilisation.

Faiblesses du système de contrôle interne :

- Processus de traitement des commandes lent ;
- Le transport des marchandises chez PROFERT est assuré par des transporteurs indépendants de la société ;
- Absence d'une comptabilité analytique chez PROFERT ;
- En cas de la dégradation des produits en route, le client ne peut pas réclamer au niveau de l'entreprise mais il doit réclamer au niveau du transporteur.

1.3. Rapport d'orientation :

IL s'agit de définir les objectifs généraux et spécifiques de la mission

Objectifs généraux :

Les objectifs de la fonction commerciale se présentent comme suit :

- Accroître le chiffre d'affaire de la société ;
- Fidéliser la clientèle ;
- Traiter rapidement les commandes des clients et les livrer dans les meilleurs délais
- Facturer toutes les commandes livrées ;
- Veiller à ce que le client paie les marchandises qu'on l'a vendu dans les délais préalablement fixés ;
- Avoir les informations complètes sur chaque client.

Objectifs spécifique de la mission d'audit :

- Vérifier que l'entreprise accorde toutes les facilités pour ses clients potentiels ;
- Examiner l'efficacité du service commerciale ;
- S'assurer de l'existence des procédures de suivi des commandes avant et après la vente.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

2. Phase de réalisation :

La phase de réalisation est celle au cours de laquelle, nous allons établir les différentes feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

Chaque FRAP contient le dysfonctionnement détecté, sa cause, les conséquences qu'il entraîne et la recommandation nécessaire pour remédier au problème.

FRAP N° 1

Problème :

Le processus de traitement des commandes est lent

Cause :

Les employés qui interviennent dans ce processus prennent beaucoup de temps pour vérifier le dossier du client et la disponibilité de la marchandise demandée, ils prennent 4h de temps

Conséquence :

Le client veut toujours qu'on le réponde rapidement (soit favorablement ou défavorablement), tarder avant de le répondre peut le décourager et il pourra ne plus acheter chez PROFERT dans le futur.

Recommandation :

Accélérer dans le processus de traitement des commandes pour répondre le client au maximum dans une heure, cela devient possible lorsque le délégué commerciale envoi rapidement la commande au gestionnaire des commandes et que celui-ci la saisie rapidement et la transmet immédiatement à son supérieur hiérarchique, ce dernier devra aussi le répondre dans le plus vite possible.

FRAP n°2

Problème :

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Le transport des marchandises chez PROFERT est assuré par des transporteurs indépendants de la société.

Cause :

Absence des matériels de transport au niveau du service logistique.

Conséquences :

Possibilité d'avoir des coûts de transport élevés

Recommandation :

Internalisé le transport pour pouvoir mieux gérer les coûts de transport.

FRAP N° 3 :

Problème :

Absence d'une comptabilité analytique chez PROFERT.

Cause :

Non adopté par les dirigeants de la société.

Conséquence :

L'absence d'une comptabilité analytique chez PROFERT peut avoir comme conséquence sur la rentabilité de la société, un manque d'analyse des coûts puisqu'elle peut produire des articles qui ne génèrent aucune rentabilité mais qui sont couverts par d'autres articles qui sont rentables.

Recommandation :

La société devra avoir une comptabilité analytique pour une meilleure gestion des coûts, afin de savoir les produits qui sont vraiment rentables de ceux qui ne le sont pas.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

FRAP N°4 :

Problème :

En cas de la dégradation des produits en route, le client ne peut pas réclamer au niveau de l'entreprise mais il doit réclamer au niveau du transporteur.

Cause :

C'est la politique de la société qui dicte cela.

Conséquence :

Insatisfaction du client sur tout quand le transporteur refuse de le payer les produits dégradés, le problème peut arriver même jusqu'à la justice, alors même si les produits sont garantis par le transporteur cela ne doit être une excuse pour l'entreprise de s'échapper des problèmes qu'il peut y avoir entre le transporteur et le client.

Recommandation :

Puisque l'entreprise doit faire tout pour fidéliser ses clients la relation entre la société et ces derniers doit être une relation directe et claire afin de régler rapidement tout problème qu'il peut y avoir entre les parties. En cas de la dégradation des produits en route, le client doit manifester au niveau de l'entreprise tout en apportant avec lui les preuves nécessaires, puis l'entreprise doit se diriger vers le transporteur qui doit payer les produits dégradés dont il est responsable et par la suite la société payera son client ce qu'il a perdu.

3. Phase de conclusion :

C'est la phase finale dans laquelle nous allons rédiger le rapport d'audit, dans lequel nous allons mettre l'accent sur les faiblesses du processus de vente au sein de PROFERT et faire des recommandations à mettre en œuvre pour remédier à cela.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Rapport d'audit

Structure auditée : fonction commerciale

Société : SPA PROFERT

Adresse : rue 04 chemins, Bejaïa

Destinataires :

- Directeur commerciale
- Directeur générale de PROFERT

Rédiger par : nous même

validé par :

Après l'accord que nous avons eu pour auditer la fonction commerciale de la société PROFERT, nous avons entamé notre travail d'audit par des entretiens que nous avons fait avec différents employés de la société, nous avons aussi élaboré un questionnaire de contrôle interne pour pouvoir bien détecter les défaillances de la fonction commerciale.

Durant notre mission d'audit de la fonction commerciale, nous avons constaté que celle-ci souffre d'un certain nombre des problèmes et nous avons fait des propositions de solution (recommandations) pour remédier à ces problèmes :

Faiblesse n°1 :

Le processus de traitement des commandes est lent

Recommandation :

Accélérer dans le processus de traitement des commandes pour répondre le client au maximum dans une heure, cela devient possible lorsque le délégué commerciale envoi rapidement la commande au gestionnaire des commandes et que celui-ci la saisie rapidement et la transmet immédiatement à son supérieur hiérarchique, ce dernier devra aussi le répondre dans le plus vite possible.

Faiblesse n°2 :

Le transport des marchandises chez PROFERT est assuré par des transporteurs indépendants de la société.

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

Recommandation :

Internalisé le transport pour pouvoir mieux gérer les couts de transport.

Faiblesse n°3 :

Absence d'une comptabilité analytique chez PROFERT.

Recommandation :

La société devra avoir une comptabilité analytique pour une meilleure gestion des couts, afin de pouvoir connaître les produits qui sont vraiment rentables de ceux qui ne le sont pas.

Faiblesse n°4 :

En cas de la dégradation des produits en route, le client ne peut pas réclamer au niveau de l'entreprise mais il doit réclamer au niveau du transporteur.

Recommandation :

Puisque l'entreprise doit faire tout pour fidéliser ses clients la relation entre elle et ces derniers doit être une relation directe et claire afin de régler rapidement tout problème qu'il peut y avoir entre les parties. En cas de la dégradation des produits en route, le client doit manifester au niveau de l'entreprise tout en apportant avec lui les preuves nécessaires, puis l'entreprise doit se diriger vers le transporteur qui doit payer les produits dégradés dont il est responsable et par la suite la société remboursera son client ce qu'il a perdu.

Conclusion :

La fonction commerciale est une fonction dans laquelle se déroulent beaucoup d'opérations qui génèrent des liquidités importantes durant un exercice donné. Avoir un service d'audit interne chargé de s'assurer de la bonne exécution des opérations au sein de celle-ci ainsi que dans toute l'entreprise est une nécessité majeure pour une entreprise qui veut

Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT

atteindre un niveau supérieur de performance ; pour cela on peut dire que c'est déjà un atout pour PROFERT d'avoir ce service.

Durant notre stage, nous avons constaté que l'auditeur interne exerce un rôle de contrôle et de vérification des opérations commerciales qui se passent entre PROFERT et ses différents clients grâce à la numérisation avancée de ceux-ci, car il a conçu une application sous Excel qu'il met à jour à chaque fois que des accusés de réception des commandes livrés aux clients arrivent chez l'entreprise. Le logiciel informatique qui lui permet d'avoir ces accusés lors de leur réception est **Share Point**, qui est un logiciel informatique utilisé pour l'archivage numérique des différents documents circulant au sein de PROFERT.

On peut alors dire que l'audit interne au sein de PROFERT joue un rôle important pour garantir son patrimoine.

La société PROFERT a conçu plusieurs étapes pour la réception et la livraison des commandes à ses clients durant lesquelles un certain nombre de vérifications est fait, notamment la vérification du dossier du client, de la disponibilité des marchandises et la solvabilité du client. Ces procédures sont très importantes pour l'entreprise du côté financier et légal mais le temps qu'elles prennent pour être mise en œuvre est très long et peut décourager les clients. À cet effet les dirigeants de PROFERT doivent chercher à diminuer ceci et exiger une heure comme temps accordé pour les vérifications ci-dessus afin de répondre au client rapidement.

La société PROFERT ne dispose pas une comptabilité analytique, ce qui peut avoir des conséquences graves sur la maîtrise des coûts.

Parmi les inconvénients de la fonction commerciale de PROFERT est l'absence des camions de transport au niveau du service logistique, car l'entreprise fait recours à des transporteurs externes pour les différentes livraisons et cela peut avoir un impact négatif sur la société en matière de la maîtrise des coûts, puis que ces derniers sont fixés par les transporteurs et non pas par l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

L'audit interne en tant que telle aujourd'hui est une activité récente apparue lors de la crise économique de 1929, elle consiste à donner une assurance raisonnable quant au degré de maîtrise des opérations de l'entreprise en examinant l'efficacité des procédures de toutes les fonctions de celle-ci et se termine par la découverte des anomalies qui peuvent nuire aux résultats de l'entreprise. Elle aide aussi l'entreprise à atteindre ses objectifs et contribue à créer de la valeur ajoutée. Chaque mission d'audit interne se déroule en suivant trois étapes qui sont les suivantes : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

La réussite de n'importe quelle mission d'audit interne est liée aux compétences professionnelles de l'auditeur interne ainsi que son respect des normes fixées par l'IIA pour le bon déroulement des missions d'audit interne **ce qui confirme la première hypothèse.**

La performance au sein d'une entreprise se définit comme étant la réalisation des résultats de celle-ci à moindre coûts, dans le délai prévu et conformément aux objectifs préalablement fixés. Cependant les objectifs des entreprises ne sont pas les mêmes à cause de leur taille, domaine d'activité et les conditions des marchés ; pour cela la performance diffère d'une entreprise à une autre.

La performance des entreprises se mesure à l'aide des indicateurs différents qui prennent en compte tous les aspects de l'entreprise que ce soit l'aspect financier, organisationnel, commercial ou social. La finalité recherchée par toute entreprise est d'être performante, de ce fait avoir un service d'audit interne au sein d'une entreprise lui offre plus de chance pour atteindre cette fameuse performance. A l'aide des missions d'audit internes on peut avoir une idée sur le niveau de performance de n'importe quelle entreprise, car lors de ceux-ci on met en œuvre les méthodes permettant d'apprécier la performance à travers ses différents indicateurs. Les objectifs principaux de l'audit interne consistent à s'assurer de l'efficacité des procédures du contrôle interne au sein d'une entreprise, de détecter les anomalies significatives et de limiter les risques des fraudes ; on peut conclure que l'audit interne aide l'entreprise à être performante.

La société PROFERT est une grande société qui réalise un volume des ventes important ; pour l'année 2021, son chiffre d'affaires a atteint 10.000.000.000 da, pour cela elle a mis en place de nombreux contrôles pour assurer la bonne passation des différentes opérations.

Conclusion Générale

L'auditeur interne au sein de PROFERT travaille en permanence, et suit toutes les transactions et événements qui se passent dans l'entreprise ; dans le cas où il détecte une erreur, il informe directement la personne concernée, mais si l'anomalie est grave et nécessite la mise en place d'une nouvelle procédure, celui-ci élabore une nouvelle procédure, qui doit être validée par son directeur et le directeur du service concerné avant qu'elle ne soit appliquée sur le terrain.

Malgré qu'il reste d'autres améliorations à faire, il faut reconnaître que l'audit interne au sein de PROFERT joue un rôle très important.

En résumé l'audit interne au sein de PROFERT permet la découverte rapide des anomalies et fait la conception des procédures de contrôle interne qui diminuent le risque d'erreurs et de fraudes, ce qui assure la réalisation des objectifs comme prévu.

Vu tout ce qui précède, il est clair que l'audit interne participe à l'amélioration de la performance des entreprises, **ce qui confirme la deuxième hypothèse.**

Bibliographie :

Livres :

- Elisabeth, Bertin, «Audit interne enjeux et pratique à l'internationale», EYROLLES, Paris, 2007.
- BECOUR, Jean-Charles ; BOUQUIN, Henri : « Audit opérationnel : Efficacité, efficience ou sécurité », Economica, Paris, 1996.
- BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD, Rémi ; ROUSSEAU, Laurent : « contrôle interne » 3ème édition, Maxima, Paris, 2010.
- COHEN, Elie, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
- COLLIN, Lionel ; VALLIN Gérard : « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris 1992.
- DESIRE-LUCIANI, Marie-Noëlle ; HIRSH, Daniel ; ... : « Le grand livre du contrôle de gestion », Eyrolles, Paris, 2013.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, Paris, 1999.
- GRANSTEDT, Ingmar : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
- REDING Kurt F ; SOBEL, Paul J; ... , «MANUEL D'AUDIT INTERNE», EYROLLES, Paris, 2015.
- RENARD Jacques : « Théorie et pratique de l'audit interne » 7ème édition, EYROLLES, PARIS,2010.
- RENARD Jacques : «Théorie et pratique de l'audit interne» 8ème édition, EYROLLES, PARIS, 2013.
- RENARD, Jacques : «Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne», EYROLLES, PARIS, 2012.
- SCHICKN Pierre « Mémento d'audit interne », Dunod, Paris, 2007.

Bibliographie

Autres documents :

- OUBYA, Ghazlene : « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse de doctorat, Université Cote D'Azur, Nice, 2016
- BOUJLIDA, Abdallah : « La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », mémoire de fin d'étude, Université du Québec, 2002.
- CLUSIF (club de sécurité des système d'informations français), « démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité », juin 1997.
- Direction régionale du trésor et de la comptabilité publique de la cote d'ivoire, « Guide de procédure de conduite d'une mission d'audit », janvier 2015.
- Système comptable et financier Algérien.
- TISSOUDAL, Driss : « La pratique de l'audit interne », groupe Licorne, Casablanca.

Articles :

- Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012.
- CICERO, Jérémy « les objectifs de l'audit interne », Qualiblog, consulté le 8 avril 2022.
- DEPRET, Nathalie : « les indicateurs de performance : qu'est-ce que c'est et comment les mettre en place ? », Monster Worldwide, 11 /01 /2022.
- DOMIN, Jean-Paul et NIEDDU, Martinu : « la performance des institutions », journals, 2012.
- FOUUDA, Jean Biwolé: « La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable: Le cas des entreprises de production au Cameroun», <https://www.cairn.info>, consulter le 10/06/2022.
- HARAZI, Julien : « mesurer la rentabilité de vos clients : tous savoir sur le Customer Life time Value », actionco.fr, 15 juin 2017, consulté le 10 mai 2022.

Bibliographie

- Institut internationale d'audit interne, « cadre de référence internationale des pratiques d'audit interne-Édition 2017 ».
- Jean Raffegau, Pierre Dufils et Didier de Ménonville, « L'audit financier », presses universitaire de France, 1er mars 2012.
- Journal officiel de la république algérienne, 13 janvier 1988.
- LUCRON, Fabien:«Qu'est-ce que la performance commerciale ?», le 22 février 2021, www.primeum.com.
- MONTFROND, Clarisse : «L'importance de la performance organisationnelle en entreprise», <https://www.observatoire-ocm.com>, consulté le 14/06/2022.
- OUASET Mohamed Redha: «Le consulting : c'est quoi au juste ?»,<https://www.cmesa-consulting.com>, consulter le 10/06/2022.
- POUILLARD, Nathalie : « comment calculer les soldes intermédiaires de gestion », appviser, 10 novembre 2020.
- SOUEI, Abderrazek : « La conduite d'une mission d'audit interne », www.imacaudit.net, consulté 10 avril 2022.
- TOLLMACHE, Octave : «Qu'appelle-t-on performance financière d'une entreprise ?», le 03 mars 2022, <https://www.techno-finance.fr>, consulter le 14/06/2022.

Sites internet :

- <https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-performance-entreprise-indicateurs-performance>, consulté le 14/05/2022.
- <https://datavalue-consulting.com/tableau-de-bord-strategique/>, consulté le 17 avril 2022.
- <https://jobphoning.com/dictionnaire/ratios-dactivite> , consulté le 10 mai 2022.
- <https://www.cairn.info>, consulter le 10/06/2022.
- <https://www.cmesa-consulting.com>, consulter le 10/06/2022.
- <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-de-gestion/>, consulté le 17 avril 2022.
- [https://www.ideagency.fr/performance commerciale](https://www.ideagency.fr/performance-commerciale) consulter le 14/06/2022.

Bibliographie

- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/>, consulté le 15 avril 2022.
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/532473-le-calcul-des-principaux-ratios-de-l-analyse-financiere.html>, consulté le 12 mai 2022.
- <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/Q-R/Rentabilite-economique>, consulté le 12 mai 2022.
- <https://www.observatoire-ocm.com>, consulté le 14/06/2022.
- <https://www.zendesk.fr/blog/comment-calculer-le-taux-de-fidelisation/>, consulté le 01 mai 2022.
- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com>, consulté le 25 avril 2022
- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/controle-budgetaire-performance-entreprise/?amp=1>, consulté le 30 avril 2022.
- Site internet : <https://gocardless.com/fr/guides/articles/linstitut-des-auditeurs-internes/>, consulté le 8 mars 2022.
- www.imacaudit.net, consulté 10 avril 2022.
- www.mazars.fr; consulté le 11 mai 2022.
- www.primeum.com.
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198861-benchmarking-definition/>, consulté le 5 mai 2022.

Liste des Tableaux, des Schémas et des Abréviations

Liste des tableaux :

Tableau N°	Intitulé du tableau	Page
01	Tableau récapitulatif de l'évolution de l'audit interne	07
02	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe	12
03	Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion	15
04	Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle interne	18
05	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection	19
06	Tableau comparatif entre l'audit interne et le consulting	22
07	Tableau des soldes intermédiaires de gestion	48
08	Tableau récapitulatif des produits fabriqués et commercialisés par PROFERT	70
09	Grille d'analyse des tâches	86
10	Questionnaire de contrôle interne	89

Liste des schémas :

Schéma N°	Intitulé du schéma	Page
01	schéma récapitulatif des grands domaines de l'audit	05
02	composition du tableau de bord prospectif	47
03	Schématisation de la procédure de vente	81

Liste des Tableaux, des Schémas et des Abréviations

Liste des abréviations :

A	Autorisation
AACIA	Association des auditeurs et consultants internes algériens
ABC	Activity based costing
ABM	Activity Based Management
AFCI	Association française du contrôle interne
BC	Bon de commande
BFR	Besoin en fond de roulement
C	Contrôle
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto financement
CLV	Customer lifetime value
COSO	Commitee of sponsoring organizations of the threadway commission
CRIPP	Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne
CRR	Customer retention rate
DG	Directeur général (Direction Générale)
DGI	Direction générale des impôts
EBE	Excédent brut d'exploitation
EN	Enregistrement
EPE	Entreprise publique Etatique (Etablissement publics economique)
EX	Exécution
FRAP	Feuil de revélation et d'analyse des problèmes
FRNG	Fond de roulement net global
HSE	Hygiène, sécurité et environnement
HT	Hors taxes

Liste des Tableaux, des Schémas et des Abréviations

IFACI	Institut français d'audit et du contrôle interne
IIA	Institut of Internal Auditors
JC	Jésus christ
KBI	Key behaviory indicator
KFI	Key financial indicator
KKI	Key knowledge indicator
KPI	Key performance indicator
QCI	Questionnaire du contrôle interne
RCAI	Resultat courant avant impot
RE	Resultat d'exploitation
RF	Resultat financier
ROCE	Return on capital employed
SPA	Société par actions
TN	Trésorerie nette
VA	Valeur ajoutée

Annexes :

Profert

1 / 1

Copie

Facture

N° facture 22/FV/3096

Date Document: 20. mars 2022

Echéance: 20 mars 2022

Autorisation N°: 260 Validité: 25/01/23

Transporteur: 03750 517 27 MEHALLAH MOHAMED

Destinataire: CHIBA BACHIR
EL OUED

N° téléphone : 0561 29 17 77 /0550 67 00 00

Doit: C11927 GRAINETIER
CHIBA BACHIR
CITE MED BOUDIAF OUARMAS
EL OUED

R.C 11A2737783-00/39

I.F. 171392000033118

A.I. 39100006006

C.F.

Description	N° Lot	Quantité	Unité	Prix unitaire	% Rem	% TVA	Montant
AZOSUL N34			TM	58 823,53	0	19	
NPK 15 15 15	22NPK15BS001	27	TM	75 630,25	0	19	2 042 016,75
BASE SULFATE DE POTASSE							

Total DA HT 2 042 016,75

TVA 19% 387 983,18

Total DA TTC 2 429 999,93

Arrêtée la présente facture a la somme de :**** DEUX MILLIONS QUATRE CENT VINGT NEUF MILLE NEUF CENT QUATRE-VINGT DIX-NEUF DINARS
QUATRE-VINGT TREIZE CENTIMES

Le Client Soussigné, certifie avoir reçu en bonne et due forma les articles énumérés ci-dessus.

IMPORTANT:

les marchandises, objet de cette facture, voyagent aux risques et périls du client. En cas de manquant ou d'avaries constatés à l'arrivée du camion, seule la responsabilité du transporteur est engagée. Le client devra faire sa réclamation à se dernier.

* Les Marchandises objet de cette facture demeurent propriété de PROFERT jusqu'à leur paiement par le Client; Facture payable à Bejaia.

SPA au Capital: 700.000.000,00 da Adresse : 4 Chemins -06000 BEJAIA Tél: +213 34 10 25 31 Fax: +213 34 10 22 30
RC : 98/13/0182154 00/06 --NIS: 099806010056827 -- Article d'imposition : 06013901471 -- NIF: 0999806018215472

Vente : Expédition

Date document **20. mars 2022**
N° expédition **22/EXP/03183**

CHIBA BACHIR
BACHIR
CITE MED BOUDIAF OUARMAS
3901 EL OUED
EL OUED

Transporteur: 03750 517 27 MEHALLAH MOHAMED

N°	Description	Quantité	Unité
ENG0090	AZOSUL N34		TM
ENG0064	NPK 15 15 15 BASE SULFATE DE POTASSE	27	TM

N°	Description	N° lot	Quantité
ENG0064	NPK 15 15 15	22NPK15BS001	27
			27,00

cooperative agricole polyvalente soummam

Intrant agricole et services

Adresse : BIR-SLAM BEJAIA ALGERIE

Tél : 0661 762 630 Fax :

RIB : RIP BANCAIRE BADR AGENCE PRIN BEJAIA 357/003-00357-020875300061

RC N° : 06/03/01page 04 du 11/09/2011 ART. IMP : 0601 84 00 186 MF. : 712020000200676 NIS : 0 01
0601 00325 71

web : _____ e-mail : capsoummam@yahoo.fr

Bon de commande n° 2

BIR-SLAM BEJAIA ALGE, le 19/01/2021

Commande à :

Fournisseur : PROFERT

Adresse : 4 CHEMIN 06000 BEJAIA

RC N° : 98/B/018215400/06 Al. : 06013901471 IF. : 099806018215472

Réf	Désignation	UM	Quantité
EPS 8	TOURBE PROFESSIONNELLE 70 (Florobalt)	U	5,00
HERB 02	DIALEN SUPER	U	10,00

PROFERT SPA
 Délégue Technico-Commercial (Centre Est)
 Tél: 0555 00 79 48
 Tél. Siège: 055 10 25 11 - Tél. Fax: 055 10 22 36
 HAMEL Youssef

Le client, soussigné, certifie avoir commandé les articles ci-dessus énumérés et ayant fait l'objet de la commande sus-référencée

Cachet et signature

Coopérative Agricole Polyvalente
"SOU MMAM"
 Village Bir-SLAM BEJAIA
 Agrément N° : 01/03/06

Table des matières :

SOMMAIRE	0
Introduction générale	1
Chapitre 01 : L’audit interne	3
Introduction :	3
Section 01 : Généralité sur l’audit interne	4
1. Aperçu général de l'audit :.....	4
1.1. Définition de l'audit :.....	4
1.2. Les grands domaines de l'audit :.....	5
2. Origine et évolution d’audit interne	6
3. Champs d’application de l’audit interne :.....	8
4. Les objectifs de l’audit interne	8
5. Normes d’audit interne :.....	8
5.1. Normes de qualifications (série 1000) :.....	9
5.2. Normes de fonctionnement (séries 2000) :.....	9
Section 02 : Notions voisines de l’audit interne	10
1. L’Audit externe :	10
1.1. Définition :	10
1.2. Objectifs de l'audit externe :.....	11
1.3. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe :.....	11
2. Le Contrôle de gestion :	13
2.1. Définition :	13
2.2. Objectifs du contrôle de gestion :.....	14
2.3. Limites du contrôle de gestion :	14
2.4. Distinction entre l'audit interne et le contrôle de gestion :	15
3. Le contrôle interne :	15
3.1. Définition :	16
3.2. Objectifs du contrôle interne :	16
3.3. Composantes du contrôle interne :	17
3.4. Limite du contrôle interne :	17
3.5. Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne :	18
4. L’inspection :.....	19
4.1. Définition :	19
4.2. Distinction entre l'audit interne et l'inspection :	19

5. Le consulting :	20
5.1. Définition :	20
5.2. Objectifs du consulting :	21
5.3. Limites du consulting :	21
5.4. Distinction entre l'audit interne et le consulting :	21
Section 03 : Phases d'une mission d'audit interne.....	23
1. La phase de préparation de la mission d'audit interne:	23
1.1. L'ordre de mission :	23
1.2. La prise de connaissance de l'entité :	24
1.3. L'identification des risques :	24
1.4. Le rapport d'orientation :	24
2. La phase de réalisation de la mission d'audit interne :	25
2.1. Programme d'audit :	25
2.2. Le travail sur le terrain	26
3. La phase de conclusion de la mission d'audit interne :	27
3.1. Le projet de rapport d'audit interne :	27
3.2. La réunion de validation et de clôture :	27
3.3. Le rapport d'audit final :	28
Conclusion :	29
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise	30
Introduction :	30
Section 01 : Notions et concepts de la performance.....	30
1. Origine et définition de la performance.....	30
1.1. Origine.....	30
1.2. Définition :	31
2. Langages de la performance :	32
3. Les différents types de performance :	33
3.1. La performance organisationnelle :	34
3.2. La performance de production :	34
3.3. La performance humaine :	35
3.4. La performance stratégique :	36
3.5. La performance commerciale :	37
3.6. La performance sociétale :	39
3.7. La performance financière :	40
4. Les caractéristiques de la performance :	41
4.1. La performance est quelque chose qui s'atteint difficilement.....	42

4.2.	La performance se perd facilement :	42
4.3.	La perception de la performance est variable d'une organisation à l'autre :	42
4.4.	La performance a besoin d'être entretenue pour être maintenue :	42
4.5.	La performance évolue avec le temps :	43
4.6.	Quel que soit le niveau de performance, elle peut toujours s'améliorer :	43
Section 02 : Outils de pilotage et indicateurs de la performance		43
1.	Les outils de pilotage de la performance :	43
1.1.	Tableau de bord :	44
1.1.1.	Définition et caractéristiques :	44
1.1.1.1.	Définition :	44
1.1.1.2.	Caractéristique d'un bon tableau de bord :	44
1.1.2.	Les différents types des tableaux de bord :	44
1.1.2.1.	Le tableau de bord opérationnel :	45
1.1.2.2.	Le tableau de bord budgétaire :	45
1.1.2.3.	Le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard) :	46
1.2.	Les soldes intermédiaires de gestion :	47
1.2.1.	Définition :	47
1.3.	Le contrôle budgétaire :	49
1.3.1.	Pilotage de la performance par le contrôle budgétaire :	49
1.3.2.	Principes du contrôle Budgétaire :	49
1.4.	L'analyse comparative (Benchmarking) :	50
2.	Les indicateurs de mesure de la performance	50
2.1.	Les indicateurs de mesure de la performance commerciale :	50
2.1.1.	La part de marché :	51
2.1.2.	La fidélisation de la clientèle :	51
2.1.3.	L'acquisition des nouveaux clients :	52
2.1.4.	La rentabilité par client :	52
2.2.	Les indicateurs de la performance financière :	52
2.2.1.	Les ratios d'activité :	53
2.2.1.1.	La marge commerciale :	53
2.2.1.2.	Le taux de rotation des stocks :	53
2.2.1.3.	Le ratio de liquidité :	54
2.2.1.3.1.	Le ratio de liquidité générale :	54
2.2.1.3.2.	Le ratio de liquidité restreinte :	54
2.2.1.3.3.	Le ratio de liquidité immédiate :	55
2.2.2.	Les ratios de rentabilité	55

2.2.2.1.	Le ratio de rentabilité économique :.....	55
2.2.2.2.	Le ratio de la rentabilité financière :.....	56
2.2.2.3.	La rentabilité commerciale :.....	56
2.2.3.	Les ratios de structure :.....	56
2.2.3.1.	Le fond de roulement net :.....	57
2.2.3.2.	Le besoin en fond de roulement (BFR) :	57
2.2.3.3.	La trésorerie nette (TN) :.....	58
2.3.	Les indicateurs de la performance organisationnelle :	58
2.3.1.	Les indicateurs de la performance opérationnelle :.....	58
2.3.2.	Les indicateurs de la performance humaine disponible (KKI) :.....	59
2.3.3.	Les indicateurs de performance managériale (KBI) :.....	60
2.3.4.	Les indicateurs de la performance sociétale :.....	60
Section 3 : L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.....		60
1.	Intervention de l'audit interne dans la gestion des risques :	61
1.1.	Les entreprises qui sont dotées d'un dispositif de management des risques :.....	62
1.1.1.	Les principaux rôles de l'audit interne dans la gestion des risques :	62
1.1.2.	Les rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires : 63	
1.1.3.	Les rôles que l'audit interne ne doit pas jouer dans la gestion des risques :	63
1.2.	Les entreprises dotées d'un dispositif de management des risques piloté par l'auditeur interne : 64	
2.	Contribution de l'audit interne à l'efficacité du contrôle interne :	64
3.	Contribution de l'audit interne à la bonne gouvernance de l'entreprise :	66
Conclusion :		67
Chapitre 03 : Audit de la fonction commerciale au sein de l'entreprise PROFERT		69
Introduction :.....		69
Section 01 : Présentation de l'entreprise PROFERT		69
1.	Description de l'entreprise :	69
2.	Organigramme :	71
Section 02 : Description de la fonction commerciale et procédure de vente au sein de PROFERT		77
1.	Description de la fonction commerciale :.....	77
2.	Procédure de vente au sein de PROFERT :.....	77
2.1.	Etape 01 : prise de la commande.....	77
2.2.	Etape 02 : Saisie de la commande sur logiciel par le gestionnaire des commandes.....	78
2.3.	Etape 03 : approbation de la commande par la direction des opérations commerciales	79
2.4.	Etape 4 : Vérification de la solvabilité du client :	79

2.5.	Etape 5 : Établissement de la facture par le service logistique :.....	79
2.6.	Etape 6 : livraisons des marchandises par le transporteur :.....	80
2.7.	Etape 7 : Ecritures comptables à constatées par le service comptable :.....	80
Section 03 : Déroulement de la mission d’audit interne		82
1.	Préparation de la mission.....	82
1.1.	Prise de connaissance :.....	82
1.1.1.	Questionnaire de prise de connaissance :	83
1.1.2.	Diagramme de circulation d’information :	83
1.1.3.	Grille d’analyse des tâches	86
1.2.	Identification des risques :.....	89
1.3.	Rapport d’orientation :	92
2.	Phase de réalisation :	93
3.	Phase de conclusion :	95
Conclusion :		97
Conclusion générale :		99
Bibliographie :		101
Liste des tableaux :		105
Liste des schémas :		105
Liste des abréviations :.....		106
Annexes :		108
Table des matières :.....		113
Résumé :		118

Résumé :

L'audit interne est une activité de contrôle et de vérification des procédures du contrôle interne d'une entreprise, elle est exercée par un salarié appelé auditeur interne ; son but principal est la découverte des anomalies significatives qui peuvent être des obstacles entre l'entreprise et l'atteint de ses objectifs.

Une entreprise performante est celle qui est à la fois efficace et efficiente, la performance est l'objectif que recherchent toutes les entreprises. Elles évaluent alors leurs performances périodiquement à travers un certain nombre d'indicateurs. La réalisation des missions d'audit interne est primordiale pour aider l'entreprise à améliorer les procédures du contrôle interne, ainsi que le processus de management des risques et la gouvernance de l'entreprise ; c'est ainsi qu'elle participe à l'amélioration de sa performance.

La société PROFERT dispose un service d'audit interne ce qui permet à ses dirigeants d'avoir un appui important pour leur prise de décision. Ce service assure aussi la transparence et la clarté dans les processus de déroulement de toutes les opérations que l'entreprise réalise.

Mots clés : audit interne, contrôle interne, objectif, entreprise, performance.